



# ***БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ***

***МАТЕРІАЛИ  
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ***

***Харків – 2019***

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ, БУДІВНИЦТВА ТА ЖКГ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА  
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В м. ОСТРАВА, ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА, ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ  
УНІВЕРСИТЕТ ІНСУБРІЯ, м. ВАРЕЗЕ, ІТАЛІЯ,  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ  
ПІВНІЧНО-СХІДНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР НАН І МОН УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
імені О. М. БЕКЕТОВА

## **МАТЕРІАЛИ**

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

### ***БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ***

Харків – 2019

УДК 005(06)

Б59

*Редакційна колегія*

**Шутенко Л. М.** – д-р техн. наук, проф. кафедри механіки ґрунтів, фундаментів і інженерної геології Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Бубенко П. Т.** – д-р екон. наук, проф. кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Юр'єва С. Ю.** – канд. екон. наук, доц. кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,  
протокол № 8 від 01 березня 2019 р.*

**Бізнес-адміністрування** в умовах сучасних економічних реалій:  
Б59 матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01-28 лютого 2019 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 170 с.

ISBN 978-966-695-486-5

У збірнику надруковані матеріали IV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ», яка проходила з 01 лютого по 28 лютого 2019 року в Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова. Розглядалися питання та здійснювалась розробка рекомендацій з вирішення проблем підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах турбулентної економіки.

УДК 005(06)

© Колектив авторів, 2019

© Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2019

ISBN 978-966-695-486-5

# СЕКЦІЯ 1

## УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH ENTREPRENEURSHIP

PATRIZIA GAZZOLA, Associated Professor

*Department of Economics, Insubria University, Italy*

OLENA PANOVA, Senior Lecturer

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

The practical implementation of the sustainable development concept is one of the key global challenges of nowadays that prompts the further paradigm change of the traditional economic system and search for new approaches to harmonize the interests of economic and environmental spheres along with social inclusion, equity and justice. With the human-centered imperative, sustainable development is focused on improvement of standard and quality of life in the integrated realm of economic, environmental and social strata to “meet the needs of the present, without compromising the ability of future generations to meet their own needs” [1, 2].

Despite the criticism of “business as usual” in its traditional execution, entrepreneurship has evolved into its sustainable forms while efficiently addressing economic, environmental and social issues that are unable to be comprehensively covered by the “lagging” public sector, fostering innovation in response to technical and technological developments, digitalization of social communication, networking and interaction, creating and incorporating social and environmental values, scaling its impact through yielding the transformative potential of sharing economy [5].

Being unanimously defined as the driving force of economic growth, entrepreneurship serves generation of job creation, fostering innovation through creation of knowledge and technology, thus synergically contributes to revitalization of depressed territories and resilience of the economic system in turbulent times.

In terms of social and environmental dimensions of sustainable development entrepreneurship has manifested itself in its two distinctive forms – ecopreneurship (i.e. ecological entrepreneurship) and social entrepreneurship. Ecopreneurship began to actively develop in the early 1990s, when opportunities for business

emerged due to the emergence of new environmental legislation, scientific breakthrough in alternative energy sources, and recognition of competitive advantages of green business. Since then entrepreneurship has been thoroughly cited as a solution rather than a cause of environmental degradation embracing the potential to add to public regulation, corporate social responsibility and NGO's activism in resolving environmental issues [4].

Social entrepreneurship has not been in the focus of entrepreneurial activity for quite a while however, the frequent occurrence of crisis phenomena in the global arena and a wide range of their negative social and economic consequences actualized this movement in the business environment. Social entrepreneurship involves implementation of the dual mission of the company - balancing the economic and social returns on investment, which also applies to ecopreneurship - the positive environmental impact received should outweigh its economic gains and benefits.

Obviously, ecopreneurship and social entrepreneurship are two interconnected concepts that constitute the conceptual basis of sustainable entrepreneurship which can be defined as revelation, creation and implementation of entrepreneurial opportunities driving economic growth and generating positive environmental and social impacts for others in the society.

Both sustainable development and entrepreneurship require innovation, which means creation new combination of existing resources. Sustainable entrepreneurs are visionaries who foresee fundamental innovations in traditional markets, thus maintaining and incorporating sustainability values, developing sustainable business models and bottom-up solutions to transform and redirect the path of socio-economic development towards sustainable development and bringing in sustainable innovative entrepreneurial culture that involves both sustainable culture of production and consumption.

Sustainable entrepreneurs are often required to consistently transform the existing business environment, market regulations, societal norms and institutional values. To induce the necessary institutional changes towards a more pro-environmental condition for sustainable products and services, sustainable entrepreneurs can act as institutional entrepreneurs or get into collaboration with other institutional entrepreneurs – actors who leverage resources to create new or transform existing institutions [3].

Therefore, sustainable entrepreneurship is a complex phenomenon that comprises interconnectedness of environmental, social, innovative and institutional entrepreneurship through bringing the three dimensions of sustainable

development – economic, social and environmental in an integrated framework.

#### **References:**

1. Brundtland Commission. Our Common Future, Brundtland Report. United Nations World Commission on Environment and Development, 1987.
2. Gazzola P., Querci E. The Connection Between the Quality of Life and Sustainable Ecological Development// European Scientific Journal. – Special edition, 2017. – P. 361 – 375.
3. Thompson N.A., Herrmann A. M., Hekkert M. P. How sustainable entrepreneurs engage in institutional change: insights from biomass torrefaction in the Netherlands// Journal of Cleaner Production. – Vol. 106, 2015. – P. 608 – 618.
4. York, J.G., Venkataraman, S. The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation// Journal of Business Venturing. – Vol. 25, 2010. – P. 449 – 463.
5. Панова О.Д., Троненко М.І. Стале підприємництво: визначення, принципи та концепція розвитку/ О.Д. Панова, М.І. Троненко // Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції: матеріали II науково-практичної конференції, (м. Київ, 31 травня 2018 р.) / Київський університет імені Бориса Грінченка. – Київ, 2018. – С. 197 – 200.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ У РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ**

П. Т. БУБЕНКО, д-р екон. наук, професор, І. О. БУЙНЕЦЬКА  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Креативна економіка стала об'єктом досліджень у багатьох країнах. Вона сконцентрувала увагу на ролі творчого потенціалу як нової можливості для економічного розвитку країни та її регіонів. Ідеї креативної економіки базуються на використанні творчого потенціалу людини та багатих культурних ресурсах, що необмежені у всьому світі. Креативна економіка, що використовує ці ресурси, надає країнам та регіонам не лише можливість додаткових джерел підвищення рівня соціально-економічного розвитку, а й можливість поширювати власні історичні, культурні ідентичності, та посилювати роль країни у міжнародній співпраці. В той же час, креативна економіка гарантує культурне різноманіття та людський розвиток.

Про поширення та підвищення інтересу до креативної економіки свідчить і те, що сьогодні наукові знання, креативність визначають параметри економічного розвитку, сприяють створенню інновацій,

підвищують кваліфікацію робочої сили, активізують розвиток людського потенціалу. Досягнення науки та техніки стають головними факторами покращення якості товарів та послуг, ресурсозбереження, підвищення продуктивності праці, рівня соціально-економічного розвитку та покращення іміджу регіональних систем.

Пріоритетними стають питання співвідношення традицій і інновацій в усіх сферах людської активності. А в зарубіжних дослідженнях все частіше підкреслюється провідна роль культури, розуміння суті міського розвитку в культурній і економічній різноманітності. В епоху надзвичайних змін і глобалізації, багато вчених визнає, що творчість та інновації стали рушійною силою нової економічної системи. Підприємства, організації та навіть регіони, де концентрація творчості та креативних підходів в управлінні досить висока, мають здатність генерувати значно вищі доходи, забезпечуючи стабільність у майбутньому. Останнє важливе з тієї точки зору, що сьогодні найбільш цінними і значимими якостями населення стає їх високий освітній і професійний рівень, інтелектуальний і креативний потенціали. Через те формування належних умов для розвитку креативної економіки стає першочерговим завданням органів державного управління.

Власне поняття «creativity» (креативність) в англomовній літературі, як правило, означає все те, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; сам процес такого створення, продукт цього процесу, його суб'єкт; обставини, в яких творчий процес відбувається; чинники, які його обумовлюють тощо. Тобто «креативність» трактується як поняття синонімічне «творчості». У Психологічному словнику креативність, як невід'ємний атрибут людського мислення, розуміється з точки зору творчої продуктивності, як «...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації».

Однак, креативність у різних сферах людської діяльності може набувати різного значення. Наприклад, креативність в мистецтві розглядається як здатність продукувати оригінальні ідеї і нові способи інтерпретації світу, виражати їх у текстах, звуках і зображеннях; креативність у науці виражається в здатності експериментувати, шукати нові шляхи вирішення проблем, креативність в економіці – виступає динамічним процесом, що призводить до створення та використання інновацій в технології ведення бізнесу, маркетингу та тісно пов'язана з отриманням конкурентних переваг.

Індустрії інноваційно-креативних послуг представляють собою сферу розробок, виробництва і реалізації конкурентоспроможних інновацій в

широкому масштабі. Вони сприяють модернізації і розвитку всіх сфер економіки та всіх сфер суспільного життя, підвищують рівень та якість життя населення, сприяють росту ефективності, наукомісткості і якості трудових ресурсів, забезпечують конкурентоспроможність країни на міжнародній арені. Адже, визначальним фактором структурних зрушень в економіці регіонів сьогодні стають радикальні інновації саме в сфері високих технологій. У міру поширення інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває раніше невідомих споживчих властивостей, що відкриває для неї нові сфери застосування, ринки, нових споживачів. Інноваційний фактор сьогодні – не просто нова техніка, а нова ідея, що сприяє створенню техніки та технологій

Розвиток креативної економіки та новий рівень економічних відносин вимагає формування особливого підходу до обґрунтування регіональних стратегій розвитку із врахуванням специфічних її особливостей. Ефективність функціонування креативних індустрій головним чином визначатиметься можливістю регіональних систем забезпечити базові умови їх розвитку.

Забезпечення базових умов, необхідних для розвитку креативної економіки в регіоні формує нові можливості економічного зростання, підвищує конкурентоспроможність регіонів на міжнародній арені, забезпечує належний рівень життя населення. Формування на цій основі позитивного іміджу регіонів сприятиме вирішенню як зовнішньоекономічних та зовнішньополітичних завдань, так і внутрішніх соціально-економічних проблем. Відтак забезпечення позитивного міжнародного іміджу регіонів України, через розвиток у них креативної економіки є важливим засобом захисту та просування її національних інтересів, а також підвищення успішності країни на міжнародній арені.

## **ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

Н. Ф. ЧЕЧЕТОВА, д-р екон. наук, професор, А. О. ГРИГОРОЩУК

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності регіону можливе за допомогою формування та ефективною реалізації експортного потенціалу як країни в цілому так і кожного регіону окремо. В свою чергу,



ефективність експортної діяльності регіону безпосередньо залежить від розвитку механізмів управління його експортним потенціалом, зокрема, в рамках основних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю.

Аналіз характеристик, які визначають поняття експортний потенціал регіону, показує, що сформувалися дві точки зору на цю економічну категорію. Так, згідно з першою, сам потенціал розглядається як здатність до експорту товарів, відповідно до другої, експортний потенціал розцінюється як можливість не тільки продажу товарів і послуг, але і як діяльність, спрямована на розвиток міжнародного співробітництва.

Водночас, з економічної точки зору під експортним потенціалом регіону слід розуміти максимально можливий обсяг експорту конкурентоспроможних на світовому ринку товарів і послуг в певній регіональній галузевій структурі. З позиції сутнісного змісту під експортним потенціалом регіону слід розуміти сукупну здатність регіональної економічної системи виробляти відповідні світовим стандартам товари, технології, послуги при раціональному використанні природно-ресурсної бази відповідного регіону.

Для об'єктивної оцінки експортного потенціалу необхідно, по-перше, проаналізувати обсяг і структуру експортних поставок, що склалися на поточний момент; по-друге, з урахуванням стратегій і довгострокових державних і відомчих програм розвитку, перспективних планів корпорацій, а також сценаріїв розвитку міжнародних ринків визначити перспективи розвитку зовнішньої торгівлі регіону.

Підприємства Харківщини поступово займають свої місця на ринках розвинених країн Європейського Союзу. Більш ніж два десятки тільки великих виробників нашого краю протягом останніх років співпрацювали з партнерами в Австрії, Бельгії, Болгарії, Естонії, Латвії, Литві, Нідерландах, Німеччині, Польщі, Румунії, Словенії, Словаччині, Угорщині, Франції, Чехії, Швейцарії. Серед таких підприємств, зокрема, ПАТ «Завод Південкабель», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський тракторний завод», ПАТ «Вовчанський агрегатний завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ДП «Чугуївський авіаційний ремонтний завод» та інші [1].

Позитивно є і динаміка експорту Харківщини: у 2017-му році регіоном було продано товарів і послуг на 1191,7 мільйона доларів США (імпорт – 1618,3 мільйона доларів). Щоправда, серед лідерів країн-експортерів харківських товарів – поки що такі представники, як Російська Федерація

(25,7%), Єгипет, Японія, Грузія, Білорусь, Китай. Водночас, якщо раніше Харківщина мала доволі примітивну структуру експорту до Європейського Союзу, як більшість продуктів рослинного походження, то зараз поряд із цим нарощується питома вага машинобудування (із 9% до 20%) [2].

Переживши системну кризу 90-х років, Харківщина стала єдиним з індустріальних регіонів України, якому вдалося змінити свій тип економіки згідно європейських тенденцій. Це підтверджується глибокими змінами в структурі валового регіонального продукту. Промисловість зберігає позиції одного з основних роботодавців. Разом із тим, сформувався динамічний ринок послуг, істотно посилені сервісні функції обласного центру. Стрімкого розвитку зазнали не лише торгівля, а й складні послуги, передусім, ІТ, інжиніринг, архітектурне проектування тощо, які набули ознак нових сфер спеціалізації області. Реальні перспективи перетворення на повноцінний сектор економіки має вища школа.

Враховуючи потенціал області, Угода про асоціацію та зону вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом відкриває перед Харківщиною вікно можливостей як із розширення ринків збуту продукції та встановлення нових коопераційних зв'язків, так і з широкого залучення інвестицій у промисловість, агропромисловий сектор, житлово-комунальну інфраструктуру, енергетику, інші сфери реального сектору економіки.

Водночас існують стримуючі фактори розвитку експортного потенціалу Харківщини, до яких, в першу чергу, належить відсутність ефективних організаційних форм координації та інфраструктурного забезпечення експортної діяльності підприємств, слабе знання кон'юнктури зовнішніх ринків, торговельних обмежень і правил СОТ, що зумовлює зниження ефективності експортних операцій. Вважаємо, що для вирішення цієї проблеми було б доцільним в Харкові створити Центр підтримки експорту, який надаватиме комплекс послуг з підтримки експорту:

- послуги консалтингу щодо приведення продукції у відповідність до вимог і нормами ЄС (стандартизація, сертифікація, необхідні дозволи);

- проведення маркетингових досліджень на предмет вивчення експортного потенціалу підприємства та визначення найбільш перспективних ринків збуту продукції;

- надання послуг в області бізнес-навчання, організації та проведення семінарів, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;

- пошук потенційних партнерів і просування комерційних пропозицій підприємств тощо.

Слід підкреслити, що визначення експортного потенціалу регіону неможливо без оцінки ефективності експорту конкретних підприємств, урахування кон'юнктури світових ринків, а також економічної політики всередині країн-експортерів і країн-імпортерів. Проблеми експортного потенціалу не є новими. Особливо актуалізувався цей процес в країнах з перехідною економікою, де реалізація власної зовнішньоекономічної політики набула найважливішої умови економічного і політичного самовизначення держави та входження її у світову господарську систему на правах рівноправного партнерства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Піддубна Л. І. Проблеми і тенденції розвитку експортного потенціалу підприємств машинобудування харківської області / Л. І. Піддубна, О. А. Шестакова // Бізнес-інформ. – 2012. – № 1. – С. 51–55.
2. Головне управління статистики у Харківській області [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://kh.ukrstat.gov.ua/>

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

О. В. ДИМЧЕНКО, д-р екон. наук, професор, К. М. ШАПОВАЛОВА,  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Підприємства готельного господарства є ключовою сферою економіки гостинності будь-якої держави, при цьому від ступеня її розвитку залежать деякі економічні параметри країни: національна безпека, рівень матеріального добробуту населення, ефективність використання факторів виробництва тощо. Особливість готельної сфери полягає у тому, що всі її структурні елементи пов'язані та взаємозалежні: підприємства готельного господарства є основою для наступних більш складних сфер індустрії гостинності, роль готелів визначає його обслуговуюча функція в усіх міжгалузевих комплексах, які виробляють основні види продукції та надають послуги.

Наголосимо на тому, що сьогодні проблема кризи гостро стала перед підприємствами готельного господарства, адже саме ця сфера одна з перших відчула на собі всі проблеми та досі ще потребує антикризових заходів. Протягом останніх років підприємства готельного господарства України

зазнали структурних змін, які спричинили кризове становище, при цьому було знижено обсяг наданих ліжко-діб приблизно на 45%, що потягло за собою банкрутство деяких з них. Отже, ці невтішні данні свідчать про те, що дана сфера економіки потребує негайного застосування антикризового управління з метою запобігання кризового становища в економіці в цілому.

Таким чином, обґрунтування процесу запобігання банкрутства на підприємствах готельного господарства є однією з найбільш актуальних проблем вітчизняної економіки, тому що дозволяє підвищити економічну безпеку країни та відображає дотримання інтересів самих суб'єктів, його працівників, кредиторів, держави, суспільства. Особливе значення при запобіганні банкрутства отримує його рання діагностика факторів виникнення банкрутства в індустрії гостинності України та, відповідно до них, застосування інструментів прогнозування, які включають в себе кількісні показники дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища й дозволяє виявляти основні негативні тенденції в розвитку суб'єктів господарювання в сфері гостинності. При цьому, з метою виведення досліджуваних підприємств з кризи необхідно провести системне дослідження діяльності підприємства в цілому та визначити на якому з етапів кризової ситуації воно знаходиться (рисунк 1).

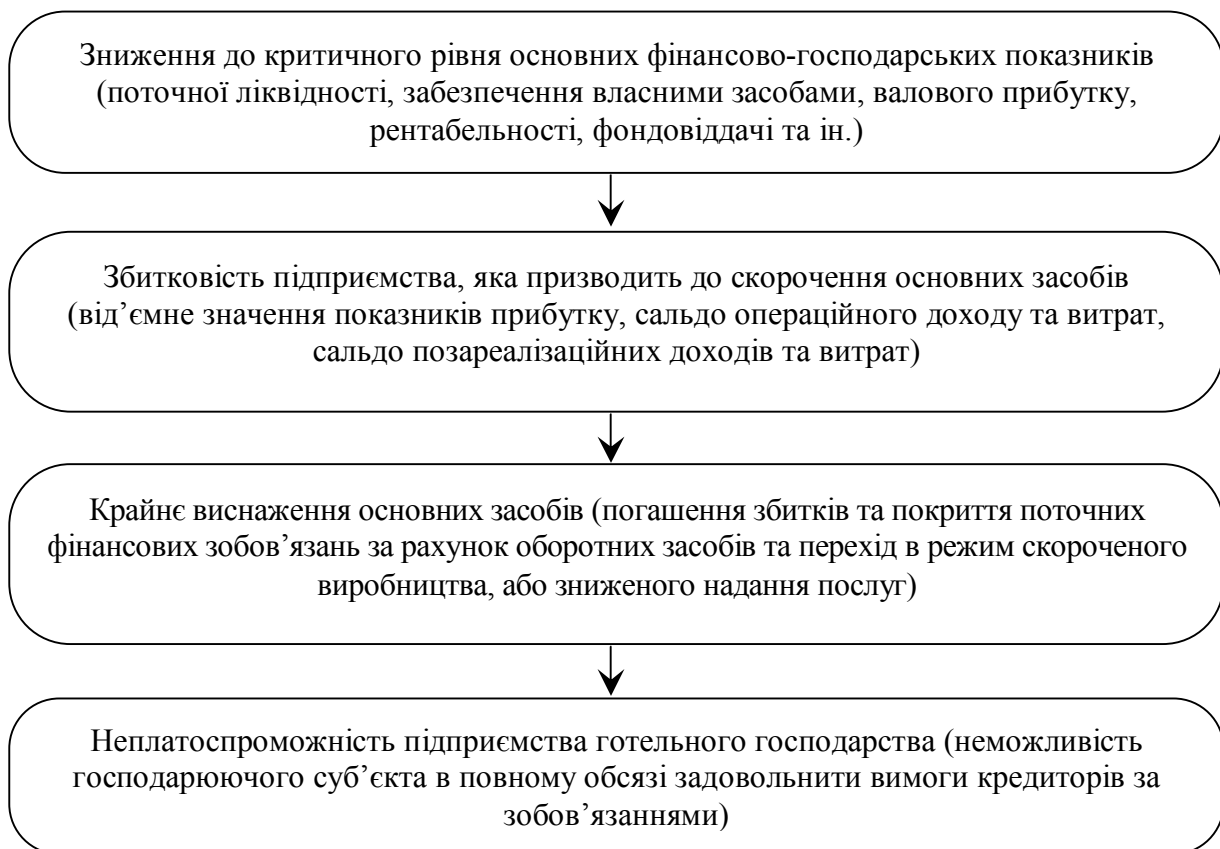


Рис. 1 – Поетапна схема розвитку кризової ситуації на підприємстві готельного господарства

Зазначимо, що у випадку виявлення під час діагностики перерахованих проблем на підприємстві необхідно негайно застосовувати інструменти антикризового управління, при цьому на основі отриманих даних на підприємстві слід змінити систему управління з традиційної на антикризову, що допоможе підприємству ввести в дію відповідні організаційні та економічні механізми, які дозволили б вибратись з ситуації, що склалася, з найменшими втратами (рисунок 2).

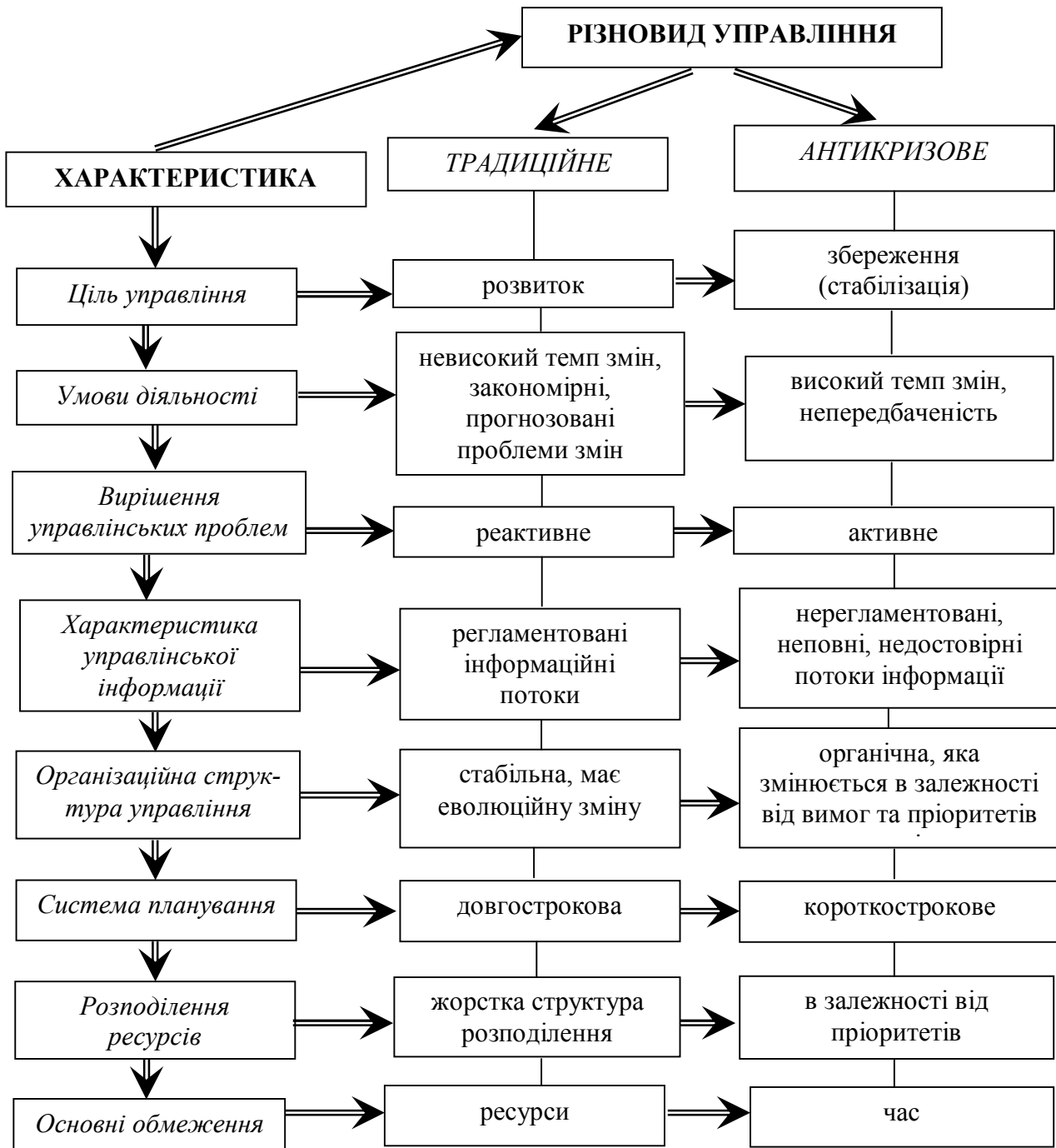


Рис. 2 - Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління на підприємствах готельного господарства

Таким чином, в зв'язку з кризовим становищем в діяльності підприємств готельного господарства виникають різного роду проблеми, які необхідно вирішувати за допомогою інструментів антикризового управління, які допоможуть змінити напрямки їхньої діяльності та вивести із ситуації, що вже склалася.

Отже, наголосимо, що якщо підприємство не має можливостей та здатності боротися з кризовою ситуацією, воно зникає, в іншому випадку підприємство може використовувати всі свої сильні сторони і пережити кризу. Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою частиною стабілізації господарської діяльності підприємств, при цьому вона виступає однією з сфер господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом підприємств на зовнішні ринки. Суттєвим фактором підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни є розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Найбільш оптимальним та ефективним способом виходу з даної ситуації є застосування інструментів антикризового управління для діагностики банкрутств окремих підприємств та подальшого прогнозування їхньої діяльності, при цьому разом з тим, на сучасному етапі зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств, у тому числі й підприємств готельного господарства, потребує вдосконалення. Але наголосимо, на тому, що цьому, насамперед, повинна сприяти виважена державна політика у зовнішньоекономічній сфері.

## **ENTREPRENEURSHIP AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF CITIES**

Ing. DAVID SLAVATA, PhD

*VŠB-TU Ostrava, Czech Republic*

OLENA PANOVA, Senior Lecturer

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

The contemporary development of civilization is characterized by intensive urbanization: according to the projected UN estimates the urban population will account for 66% of the world's population by 2050. Over the last few decades cities have been acknowledged as net generators rather than consumers of capital: cities drive national GDPs by generating 70-80% of any nation's wealth. The

growing role of cities for economic development has unveiled academia and policy maker's discourse on urban entrepreneurialism to promote urban rejuvenation and resilience in turbulent economy as well as competitiveness of cities in the global inter-city competition.

The generally accepted advantages of entrepreneurship for local economic development involve new job creation, local citizens' employment, solving economic and social issues through various forms of public-private partnership, fostering economic and social transformations through innovation, creating a unique sense of place that contributes to community quality of life.

The entrepreneurial city canvases distinctive features such as the dynamic vibe responsive to new trends and needs, non-conformism and unpredictability reflecting entrepreneurs' non-conformist nature, differentiated neighborhoods (i.e. a tech district, an entertainment district, etc.) representing specific business niches along with porously edged structure that is open to various forms of innovation and renewing consumer preferences, mission-based activism embedded in transformative practices of ecopreneurship and social entrepreneurship.

The core element of the entrepreneurial city is the presence of the entrepreneurial ecosystem that embraces the major six domains according to Isenberg's model: a conducive culture, enabling policies and leadership, availability of appropriate finance, quality human capital, venture-friendly markets for products, and a range of institutional and infrastructural supports [2].

The pre-condition for a healthy functioning entrepreneurial city is the asset availability in various forms of urban capital – human, social, natural, financial manufactured that are well connected and enabled to flow smoothly and flexibly along paths that are productive and enriching to the system. Reciprocal connectedness of urban capitals as an underpinning prerequisite for urban sustainability and resilience supports the city's quality of life that potentially implies to retain, attract and harbor entrepreneurial, innovative and creative talents providing them with the conditions for their ingenuity and creativity to flourish.

Entrepreneurs thrive on choices by following their trial and error entrepreneurial cycle. Moreover, their needs evolve depending on the stage of development whether it is a start-up or a maturing venture that makes ecosystems dynamic and complex organisms. Understanding the dynamics of entrepreneurial ecosystems is important for policy makers to better understand the challenges facing entrepreneurs and provide easy access to diversified resources needed to implement and capitalize upon an entrepreneurial idea.

However, the formula of the entrepreneurial city is much more complicated that accounts for unfeasibility to duplicate the Silicon Valley [1]. Though the basic idea of knowledge-based resources such as great universities, venture capital, and talented people is necessary, the missing factor is the entrepreneurial culture (an environment that fosters entrepreneurship) or entrepreneurial personality of a place [4].

Therefore, developing and empowering entrepreneurial communities involves enabling rather than interventive ecosystem policy based on the holistic approach [3]. Building an efficient ecosystem policy to promote the favorable environment for entrepreneurship development remains a challenging task for policy makers as mere initiation of a package of entrepreneurship-oriented programs does not guarantee the entrepreneurial boost. However, some general principles that underlie the development of the ecosystem policy can be summed up as follows:

- entrepreneurial ecosystems are based on pre-existing assets [3] that presuppose consistent development of urban capitals and improvement of urban quality of life;
- entrepreneurial vitality requires the blend of knowledge creation with development of entrepreneurial culture smoothly interwoven into unique local culture;
- flexibility of the resource base to the dynamics of the evolving ecosystem structure;
- consistent transactional support through developed networking system fostering synergies between various stakeholders.

#### **References:**

1. Florida R. (2015) The Distinct Personality of Entrepreneurial Cities. URL: <https://www.citylab.com/life/2015/08/the-personality-of-entrepreneurial-cities/399677/>
2. Isenberg, D (2011a) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA
3. Mason C., Brown R. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. (2014) OECD LEED Programme. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
4. Obschonka M, Stuetzer M, Gosling SD, Rentfrow PJ, Lamb ME, Potter J, et al. (2015) Entrepreneurial Regions: Do Macro-Psychological Cultural Characteristics of Regions Help Solve the “Knowledge Paradox” of Economics? PLoS ONE 10(6): e0129332. doi:10.1371/journal.pone.0129332



# ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Н. В. БІБІК, канд.екон.наук, доцент, Т. В. НЕФЬОДОВА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

В умовах сучасних реалій інвестиції відіграють важливу роль в економічному процесі країни, що позитивно впливатиме на соціально-економічний розвиток та сприятимуть її інтеграції у світову економічну систему.

Проблематика інвестування в Україні досить актуальна. Для забезпечення стабільності розвитку економіки й спрямованість України на світові ринки потрібен суттєвий приріст іноземного капіталу в економіку країни і їх оптимізований розподіл. За допомогою цих ресурсів можна розв'язати багато економічних і соціальних проблем.

Інтеграція світової економіки відбивається у двох провідних спрямованості - регіоналізації та глобалізації. Речовим ґрунтом даних процесів можна вважати інтернаціональне переміщення закордонних капіталів, серед них прямі іноземні вкладення.

Згідно із ЗУ "Про режим іноземного інвестування" іноземними інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти підприємницької та іншої інвестиційної діяльності з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту [1].

Загалом іноземні вкладення прибуткові не тільки лише трейдеру, але й економіці держави, яка приймає капітал. Впровадження інвестицій дозволяє досягти:

- економічного підйому шляхом становлення та інтенсифікації процесів у галузь етнічного господарства;
- збільшення значення добробуту і суспільної захищеності людей держави шляхом становлення суспільства;
- збільшення політичної довіри до країни, встановлення і розширення політично зв'язків;
- вірогідності становлення нормативно-правового поля відповідно до вселенських стереотипів, взаємодія з міжнародними системами;
- доступу до прогресивних методів управління;
- зниження несприятливого впливу на навколишнє середовище і

здоров'я населення шляхом впровадження новітніх технологій;

- наближення до групи розвинених держав, вдосконалення іміджу країни, збільшення конкурентоспроможності, ймовірність інтернаціонального співробітництва.

До напрямків інвестування можна такі сфери економічної діяльності: промисловість, будівництво, фінансова та страхова діяльність, інформація та телекомунікація, сільське, лісове та грибне господарство, операції з нерухомим майном, державне управління й оборона, обов'язкове соціальне страхування, оптова та роздрібна торгівля, транспорт, поштова та кур'єрська діяльність, складське господарство та інші [2]. Всі ці напрям потребують значних грошових впливань та переорієнтування на нові рівні розвитку.

За даними Нацбанку обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку країни за 2017 рік склав 1,871 мільярда доларів, а за січень-червень 2018 року вже надійшло 1,2 мільярда доларів, з яких 462 мільйони доларів надійшли в червні [4]. Можна побачити, що іноземні трейдери зацікавлені в Україні і її можливостях, вже в цьому році обсяги інвестицій зростуть на 22 %.

Нинішні обставини фінансового становлення України вимагають проведення інтенсивної політичної агітації інвестиційних вкладень. Державна законодавча основа в даній сфері поступово оновлюється з метою збільшення припливу іноземного капіталу і більшої продуктивності його застосування.

Оскільки безліч проблем гальмують залучення прямих іноземних інвестицій, з допомогою яких можна б було покращити розвиток пріоритетні сектори економіки, пропонується ряд заходів з удосконалення інвестиційного клімату країни:

- створити всебічну програму щодо забезпечення привабливого інвестиційного іміджу;
- підтримати розвиток держаного приватного партнерства в підтримці інвестиційної та інноваційної діяльності;
- сприяти розвитку приватного сектора на законодавчому та інвестиційному рівні;
- становлення програм довготривалого кредитування персональних вкладень (в будівництві, освіті тощо);
- розширити для пріоритетних галузей цільове банківське кредитування.

Таким чином, іноземне інвестування відіграє центральну роль в розвитку економіки України. Для залучення інвесторів необхідно

забезпечити зростання макроекономічних показників, низький рівень корупції, прозорість інформації щодо об'єкту інвестицій.

**Список використаної джерел:**

1. Закон України "Про режим іноземного інвестування" від 19.03.1996 № 93/96-ВР.
2. Крайник О. Економічний розвиток регіону : монографія / О. Крайник; за ред. акад. М. І. Долішнього. – Л. : Ліга-Прес, 2002. – 294 с.
3. Коссак В. Іноземні інвестиції в Україні (цивільно-правовий аспект) / В. Коссак. – Львів: Центр Європи, 1996. – 216 с.
4. Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України [Електронний ресурс]: <https://bank.gov.ua/>

## **РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ІНСТИТУТУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК СПІЛЬНИЙ ПРОЕКТ ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ**

Н. О. ВОЛГІНА, ст. викл.

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Економічне зростання країни в сучасному глобальному світі, підвищення конкурентоздатності національної економіки, поряд з інноваційним розвитком, забезпечує розвиток підприємництва. Тому розвиток соціального інституту підприємництва є ключовим завданням влади, без вирішення якого важко уявити стратегічний розвиток держави.

Підприємницька діяльність спрямована на одержання прибутку поряд із досягненням економічних і соціальних результатів. Розвинений соціальний інститут підприємництва разом з іншими інститутами є невід'ємною ознакою соціально-орієнтованої економіки, яка забезпечує високі стандарти життя населення і сприятливі умови ведення бізнесу. Ця модель економіки передбачає баланс інтересів держави та бізнесу, точкою перетину яких є зацікавленість у розвитку бізнес-середовища, підвищенні соціальних стандартів і якості життя.

На сьогодні в Україні існує велика кількість програмних документів, якими передбачено розвиток підприємництва, проте вони носять декларативний характер через відсутність дієвих ефективних інструментів їх практичної реалізації. Наслідком цього є той факт, що підприємництво, замість забезпечення державної підтримки, стикається з великою кількістю

перешкод, що стримують його розвиток і заважають реалізувати потенціал економічного зростання. До таких перешкод слід віднести «складність» ведення бізнесу, відсутність механізмів фінансової підтримки, нерозвиненість інфраструктури малого підприємництва, неефективна взаємодія влади і бізнесу.

Попри апріорі зацікавленість і держави, і бізнесу, в розвитку інституту підприємництва, потрібно задіяти механізм трансформації цієї зацікавленості безпосередньо в розвиток. Основою механізму трансформації, на нашу думку, повинна стати трансформація відносин між ключовими сторонами, чий інтереси перетинаються, – державою і бізнесом. На сьогодні у відносинах між владою і бізнесом існує суттєвий «перекос» в бік інтересів першої, а інтереси останнього враховуються в набагато меншій мірі, в окремих випадках мова йде про дискримінацію прав суб'єктів підприємництва. За таких умов важко налагодити конструктивний діалог і досягти мети.

Саме баланс інтересів цих двох сторін в розвитку підприємництва як масового явища має бути основою для діалогу, результатом якого повинно стати запровадження спільного проекту держави і бізнесу під назвою «розвиток підприємництва». При цьому сторони мають об'єднатися на умовах рівноправності і партнерства. І влада, і бізнес мають чітко виражений економічний інтерес, адже в результаті розвитку інституту підприємництва держава забезпечить зростання соціально-економічних показників розвитку, а бізнес – отримає необхідні умови для ефективного функціонування, розвитку і одержання прибутку.

В якості інституційного інструменту для реалізації проекту «розвиток інституту підприємництва» може бути використана модель державно-приватного партнерства (ДПП) в широкому її розумінні, а саме у трактуванні терміну Public-Private Partnership як особливої форми взаємодії держави і бізнесу. Досвід країн, які активно використовують цей інструмент, свідчить про те, що розвиток інституту державно-приватного партнерства належить до ключових пріоритетів стратегій розвитку. Розвиток ДПП є індикатором успішної співпраці держави і бізнесу, а форми цієї взаємодії визначаються специфікою правових систем і ринкових відносин тієї чи іншої країни.

Спільний проект із розвитку підприємництва в Україні передбачає взаємодію партнерів - держави і бізнесу, на принципах взаємоузгодження інтересів обох партнерів з метою отримання взаємної вигоди, довіри, рівноправності і поваги. Очевидно, що на практиці означені принципи у відносинах між бізнесом і державою не діють, в результаті має місце

ситуація, коли попри об'єктивну зацікавленість сторін, досягнення ключової мети – розвиток підприємництва і виконання властивих йому соціально-економічних функцій, не забезпечується.

Для використання потенціалу підприємництва потрібно здійснити наступні заходи: активізувати взаємодію влади і бізнесу в напрямку покращення бізнес-середовища; задіяти механізм державно-приватного партнерства; забезпечити розвиток системи спеціалізованих інститутів підприємництва; запровадити ефективні механізми правової, організаційної, інформаційної, освітньої підтримки суб'єктам підприємницької діяльності; здійснити диверсифікацію сфер підприємницької активності і їх стимулювання.

Паралельно з цим, потрібно здійснити ряд важливих економічних реформ, зокрема податкову, реформу захисту конкуренції, від яких значною мірою залежить розвиток підприємництва і реалізація ним потенціалу економічного зростання окремих регіонів і країни.

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ**

Н. М. МАТВЄЄВА, канд.екон.наук, доцент, О. Ю. КОНОНЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Відомо, що будівництво та сфери, які його забезпечують належить до прибуткового ринку, який сьогодні зростає. Водночас, під час фінансових криз, саме будівельна галузь підпадає під руйнівний удар, що обумовлює високі ризики в даній діяльності та високий рівень конкуренції (чим прибутковіше, тим ризикованіше). Саме тому, будівельна галузь і потребує маркетингового підходу до управління. Розуміння маркетингу як управлінської концепції та однієї з важливих функцій управління у будівництві визначає майбутній розвиток галузі та її успіх.

Організація маркетингу у будівельній галузі має ряд особливостей, серед яких необхідно виділити:

- особливості державного економічного регулювання будівельної галузі, при якому можуть достатньо «вільно» змінюватись «правила гри»;

- недостовірність інформації щодо реальних обсягів будівельного ринку, викликана особливостями вітчизняного оподаткування, при якому більшість будівельних організацій не показують реальні обороти та фінансові результати;
- наявність суб'єктивізму у виборі забудовників та постачальників, який залежить від особистих відносин та неформального заохочення замовників;
- непрозорість державних тендерів, які за часту, носять формальний характер; висока ризикованість самого бізнесу, обумовлена фінансовою нестабільністю;
- низька мобільність будівельних компаній (підготовка додаткового виду послуг, як товару); – висока залежність від постачальних та інших організацій будівельної галузі.

Використання маркетингового підходу є актуальним та дуже ефективним в сучасних умовах зростання українського ринку та посилення конкуренції на ньому.

Таким чином, маркетингова система орієнтації будівельної галузі в ринкових умовах повинна представляти собою всебічне вивчення відповідними державними органами зовнішнього середовища, визначення в ньому місця галузі, вимог споживачів до обсягів, якості, ціни продукції та послуг. Методи досягнення даних завдань вже відомі – це комплексний, всебічний аналіз ринку, прогнозування попиту, цін, створення нових або удосконалення вже існуючих продукції та послуг, активна реклама та , на нашу думку, головне, координація зусиль держави з будівельними організаціями щодо планування та фінансування.

Виходячи з цього, можна сформувати принципи маркетингового підходу стосовно управління будівельною галуззю:

- всебічно вивчати стан і динаміку попиту на будівельному ринку;
- ринку, що, в свою чергу, сприятиме більш повному завантаженню виробничих потужностей та реальній ринковій орієнтації підприємств;
- активно впливати на платоспроможний попит споживачів – громадян, формуючи при цьому прогресивну структуру споживання будівельної продукції;
- розширювати асортимент будівельних послуг та продукції, стимулюючи до цього підприємства;
- формувати стандарти якості будівельних послуг та забезпечувати їх дотримання підприємствами;

- формувати цілісну структуру управління будівельною галуззю, яка повинна ґрунтуватись на наукових розробках та сучасних підходах;
- проводити виважену політику щодо стимулювання розвитку галузі тощо.

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ШЛЯХОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

О. І. СЛАВУТА, ст. викладач, І. М. ЩЕРБИНА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Шляховий комплекс являється одним із найважливіших складових будь-якої цивілізованої держави і являє собою виробничо-технологічний комплекс організацій і підприємств шляхового господарства, який призначений для будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг, а також належних їм інженерних комунікацій і споруд.

Протягом останніх років дорожня галузь була доведена майже до банкрутства. Існує проблема будівництва сучасних автошляхів із твердим покриттям, якість уже існуючих не відповідає європейським стандартам. Так, у світовому рейтингу американських дослідників, автошляхи України за якістю посідають 133 місце з 148-ми. За даними Укравтодору на 1740 км автомобільних доріг покриття взагалі відсутнє, а їх ремонт можна виконати тільки комплексно [1]. У 2018 році було освоєно, за словами міністра інфраструктури В.Омеляна 35 млрд грн, та відремонтовано 3,8 тис.км.доріг, але якість ремонтних робіт залишається низькою [2].

Відповідно до статті 16 Закону України «Про автомобільні дороги» вулиці і дороги міст та інших населених пунктів знаходяться у віданні органів місцевого самоврядування і є комунальною власністю. Статтею 41 цього Закону визначено, що фінансування будівництва, реконструкції, ремонту та утримання вулиць і доріг міст та інших населених пунктів здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, а також інших джерел фінансування, визначених законодавством. Однак, органи місцевого самоврядування не оперативно реагують на проблеми автошляхів і не поспішають із фінансуванням будівництва та ремонту вулично-дорожньої мережі.

Поряд із органами місцевого самоврядування і держава повинна

виділяти кошти на ремонт доріг. Недостатнє фінансування дорожньої галузі негативно позначається не тільки на темпах ремонтних робіт, а й на якості дорожнього полотна. До останнього часу кошти на ремонт доріг виділялися по залишковому принципу. Шляхом вирішення проблем в Україні є вивчення та впровадження досвіду розвинених країн світу, зокрема, джерелом фінансування дорожнього господарства цих країн є спеціальні статті в бюджетах, які формуються з акцизного податку на вироблені в країні чи імпортовані підакцизні товари в частині нафтопродуктів і транспортних засобів, а також ввізного мита на нафтопродукти і транспортні засоби та шини до них. Аналогічний Дорожній фонд почав працювати з 1 січня 2018 року і в Україні, 35% коштів якого повинно бути спрямовано на дороги місцевого значення, бо в іншому випадку приведення існуючої мережі автомобільних доріг України у належний експлуатаційний стан не можливий.[3]

Крім забезпечення ефективного функціонування зазначеного Дорожнього фонду необхідно : законодавчо обґрунтувати формування справедливої та об'єктивної вартості робіт з будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг; побудувати високоякісні автомобільні з метою підвищення швидкості, збільшення вантажо- та пасажирообігу; визначити та встановити показники щодо вимірювання акустичного та вібраційного навантаження на навколишнє середовище та людину.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кривицький О. Укравтодор: реалії сьогодення [\[Електронний ресурс\]](http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=513:problemi-rekonstruktsiji-avtomobilnikh-dorig-ukrajini&catid=8&Itemid=350) – Режим доступу: [http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=513:problemi-rekonstruktsiji-avtomobilnikh-dorig-ukrajini&catid=8&Itemid=350](http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=513:problemi-rekonstruktsiji-avtomobilnikh-dorig-ukrajini&catid=8&Itemid=350)
2. У 2018 році на ремонт доріг витратили 35 млрд грн [\[Електронний ресурс\]](http://ua.korrespondent.net/ukraine/4044779-u-2018-rotsi-na-remont-dorih-vytratyly-35-mlrd-hrn) – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/ukraine/4044779-u-2018-rotsi-na-remont-dorih-vytratyly-35-mlrd-hrn>
3. В Україні запрацював державний дорожній фонд [\[Електронний ресурс\]](https://m.gordonua.com/ukr/news/money/v-ukrajini-zapratsjuvav-derzhavnij-dorozhnij-fond-224872) – Режим доступу: <https://m.gordonua.com/ukr/news/money/v-ukrajini-zapratsjuvav-derzhavnij-dorozhnij-fond-224872>.



## **ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ – ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ В ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

В. В. ТІТЯЄВ, канд.екон.наук, доцент, І. М. ЗМІЇВСЬКИЙ  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Прагнення зменшити витрату ресурсів і зберегти енергію, використовуючи її максимально ефективно, є головним приводом для впровадження системи енергоменеджменту. Підвищення цін на паливо, збільшення обсягу споживаної енергії, велика кількість шкідливих відходів виробництва в повітрі і строгі вимоги законодавства в сфері енергозбереження ускладнюють регулювання сектора енергопостачання і збільшують витрати.

Енергетичний менеджмент - це система управління, заснована на проведенні набору типових вимірювань і перевірок, що забезпечує таку роботу підприємства, при якій споживається тільки абсолютно необхідне для виробництва кількість енергії. Енергетичний менеджмент - це інструмент управління підприємством, який забезпечує постійне знання розподілу і рівня споживання енергоресурсів на підприємстві, оптимального використання енергоресурсів як для виробництва, так і для потреб опалення та інших невиробничих потреб. Для досягнення цієї мети розробляють і впроваджують інноваційні управлінські рішення, більш ефективні виробничо-технологічні процедури та допоміжні процеси.

Для ефективного використання в рамках енергозбереження наявних в розпорядженні матеріальних та інтелектуальних ресурсів необхідно грамотне управління енергозбереженням на всіх рівнях. Причому, для забезпечення максимальної ефективності, управління енергозбереженням має здійснюватися не тільки на рівні держави, а й на рівні конкретних суб'єктів господарювання, населення. Для досягнення цієї мети необхідна єдина система управління енергозбереженням на різних рівнях: міждержавному, державному, галузевому, регіональному, комунальному, господарюючих суб'єктів, сім'ї (населення).

Ключові складові енергетичного управління:

- формування енергетичної стратегії з використанням передових методик і підходів;

- постійний аналіз і послідовне вдосконалення усталених робочих процесів;
- управління плануванням і споживанням енергоресурсів, зниження енергоспоживання шляхом підвищення ефективності системи;
- оснащення виробництва високоефективним обладнанням з урахуванням стратегічних цілей;
- вибір енергоефективних рішень при будівництві і введенні в експлуатацію нових промислових об'єктів;
- використання сучасних систем обліку енергії і строгий контроль їх показників.

Підвищення ефективності енергозбереження - це циклічний процес, що вимагає послідовності, координації та чіткого планування. Для вирішення цього завдання необхідно організувати продуману структуру управління і механізмів заохочення за раціональний витрата палива і електроенергії.

Впровадити систему енергоменеджменту можна при виконанні робіт за наступними напрямками:

- проведення енергоаудиту;
- вироблення та затвердження енергетичної політики;
- інформаційна підтримка;
- моніторинг енергоспоживання та ефективності використання ПЕР;
- створення необхідної стимулюючої підсистеми.

Стандарт ISO 50001 застосовується для всіх організацій, які прагнуть до забезпечення відповідності своєї діяльності заявленої політики в області енергетики.

Потенціал енергозбереження та підвищення енергоефективності в Україні оцінюється експертами як високий або дуже високий. Основне питання - як краще реалізувати економічно ефективний потенціал, виконати в першу чергу окупаються маловитратні заходи та одночасно сформулювати основу для подальшого підвищення енергоефективності за рахунок технологічних інновацій. Краща українська та міжнародна практика в сфері енергоефективності дає відповідь на це питання: треба впроваджувати систему енергетичного менеджменту на основі міжнародного стандарту ISO 50001: 2011 Energy management systems - Requirements with guidance for use.

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ АКАДЕМІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

М. С. ВЛАДИМИРОВА, канд. екон. наук, доцент, Є. Ф. КОЛЕСНИК

*Харківський національний університет міського господарства*

*імені О. М. Бекетова*

Академічне підприємництво - це спосіб передачі знань і технологій з науки і вищої освіти в приватний бізнес; таким чином, він сприяє інноваційності та конкурентоспроможності економіки, особливо для малих і середніх підприємств (МСП). Саме тому багато країн розглядають підтримку академічного підприємництва як частину своїх стратегій політики в області МСП. У той же час академічне підприємництво ігнорувалося для обговорення на високому рівні політики в Україні.

Щоб привернути більше уваги до цього питання, доктор Александр Кнут та доктор Ольга Красовська ініціювали наукове дослідження, присвячене академічному підприємництву в Україні [1]. Міжнародна команда експертів опитала урядовців, керівників деяких провідних університетів та наукових установ України, провідних дослідників Національної академії наук, українських венчурних компаній і ряд неурядових організацій, всі з яких зобов'язались просувати академічне підприємництво.

Грунтуючись на цих дослідженнях, більш вагомі міжнародній практиці та праці Мачуського В.В. «Академічне підприємництво в Україні: поняття та суб'єкти» отримано ряд рекомендацій, які могли б сприяти розвитку академічного підприємництва в Україні [2].

Ці кроки можуть бути реалізовані як окремими людьми, так і інститутами. Вони не вимагають значних додаткових ресурсів або істотних змін в державному регулюванні, що робить їх легко здійсненними.

Для розвитку академічного підприємництва в Україні можна рекомендувати наступні кроки:

- об'єднати всі доступні ресурси (людські, організаційні, фінансові) існуючих наукових установ і департаментів підприємництва, щоб підвищити ефективність процесів підтримки;
- створити чітке бачення, визначити амбітну місію і створити бренд, здатний активізувати прихильність;
- заручитися підтримкою міжнародних партнерів, які славляться своїми системами академічного підприємництва;

- створити «ефект успіху». Кілька успішних історій запалють розвиток підприємницької культури в області науки і вищої освіти;
- викладання підприємницьких навичок повинно бути «бажаним» для українських університетів.

Всі ці кроки можуть сприяти розвитку підтримки академічного підприємництва.

Зосередження всіх зусиль на цих заходах означає, що уряд буде докладати менше зусиль для другорядних заходів, які збилися зі шляху до успіху, наприклад, обговорення питання про перенесення відповідальності прав інтелектуальної власності з однієї державної установи до іншої, що являє собою цілком трудомістку діяльність. Наукові установи, які намагаються придбати частки академічних активів, перешкоджають зростанню і доступу до фінансів.

Важливе значення має вдосконалення державного регулювання та державної політики щодо академічного підприємництва, але занадто багато часу на обговорення і оцінку державної політики не дозволяє дослідникам бути справжніми підприємцями.

Існує достатньо простору для індивідуальних, самостійних дій, а наука і сектор вищої освіти можуть відразу почати впроваджувати міжнародну передову практику і надихати розробників політики на успіх.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кнут А., Красовська О. : Концепція та неправильні уявлення про Академічне підприємництво в Україні / А. Кнут, О. Красовська. – Берлін, Німеччина, 2016. – 30 с.
2. Мачуський В. В. Академічне підприємництво в Україні: поняття та суб'єкти. Міжнародний науковий журнал "Верховенство права". Спеціалізоване видавництво "ЮНЕСКО". – Кишинів, 2018. – №3. – С.153–157.

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВКГ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА США**

О. П. КОЮДА, канд. екон. наук, доцент, А. С. ГАРМАШ  
*Харківський національний університет міського господарства  
 імені О. М. Бекетова*

Водопровідно-каналізаційні підприємства відіграють дуже важливу роль у сучасному світі. Вони забезпечують населення та підприємства питною

водою та разом з цим здійснюють відведення стоків з каналізаційних об'єктів за межі міських територій.

За запасами питної води та кількістю джерел водопостачання Україна знаходиться на останньому місці в Європі, а питомі норми водоспоживання перевищують аналогічні показники розвинутих країн у 2–3 рази. Основною причиною високих показників питомого водоспоживання в Україні є втрати води, які в системах водопостачання сягають 30–40 %, а в деяких регіонах перевищують 50 % [1].

Сучасний етап розвитку економіки країни потребує прискорення інтеграції житлово-комунального господарства у загальну систему ринкових перетворень. В останні десятиліття ХХ ст. в багатьох країнах світу відбувалися суттєві інституціональні зміни в тих сферах, які раніше завжди перебували в державній власності і в рамках державного управління.

У світі існують 4 базові моделі функціонування підприємств, які надають послуги у сфері водопостачання та водовідведення з огляду на присутність приватного капіталу у структурі управління.

Першою моделлю є комунальні підприємства, котрі надають послуги з централізованого водопостачання. В Європейському Союзі така форма зустрічається лише серед невеликих комун. В Україні, навпаки, комунальні підприємства є найбільш поширеною організаційно-правовою формою для надання послуг у сфері водопостачання та водовідведення. Окрім того, що це найбільш звична модель для українських громадян та політиків, існує й інша причина такої популярності комунальних підприємств – низька зацікавленість інвесторів. Вони не хочуть нести великі ризики.

Другою моделлю є делеговане управління, або голландська модель. Вона характерна для Нідерландів, Німеччини, Греції, Бельгії. В основі – юридично незалежні підприємства водного та (або) каналізаційного господарства у формі акціонерних товариств, контрольний пакет яких є власністю муніципалітету. Спроба поширити в Україні голландську модель або ж корпоратизацію водоканалів була здійснена у 2012 р. шляхом розробки законопроекту «Про залучення інвестицій у сферу централізованого водопостачання, водовідведення та теплопостачання шляхом створення регіональних публічних акціонерних товариств». У межах цього законопроекту передбачалась корпоратизація комунальних підприємств у сфері централізованого водопостачання, водовідведення та теплопостачання шляхом перетворення їх у ПАТ. Але запропонований законопроект не знайшов свого логічного завершення [2].

Третьою моделлю є приватне делеговане управління, що найбільше поширене в країнах Європейського Союзу. Сутність його полягає в тому, що змінюється юридична особа, функція експлуатуючої організації та надавача послуг передається від комунальних підприємств до компанії з приватним капіталом.

Четвертою моделлю є приватна форма власності. Вона характерна для Великої Британії, деяких штатів США. В Україні така форма власності повністю відсутня, оскільки існує законодавче обмеження щодо приватизації інженерних мереж та споруд, устаткування, яке пов'язане з постачанням споживачам води, газу, тепла та відведенням і очищенням стічних вод [3].

На даний час Німеччина є однією з найпрогресивніших країн в Європі і в усьому світі в галузі водної техніки та управління водними ресурсами. Водопостачання і відведення стічних вод в Німеччині є завданням населених пунктів. Вони самостійно і вільно вибирають необхідні організаційні і технічні рішення. В державі з високо розвинутою промисловістю, вимоги до надійності водопостачання і охорони навколишнього середовища безумовно також високі. Для цього існують численні закони і постанови. Закони про воду – це відповідальність федеральних земель, а рамки законодавства визначаються федеральною структурою, і розподіл завдань відбувається на федеральному рівні. При цьому мають виконуватися і вимоги Європейського Союзу. Приблизно 6700 підприємств у Німеччині відповідають за водопостачання і 8000 підприємств – за відведення та очищення стічних вод. Більша частина комунальних підприємств належить державі. Третина діючих водопостачальних підприємств мають приватну форму власності і саме вони забезпечують водою більше половини населення країни [4].

Всі компанії водопостачання та водовідведення в Англії є самостійними господарюючими суб'єктами. Загальний державний контроль за діяльністю цих приватних компаній забезпечується в рамках системи державного ліцензування кожної з цих компаній. Ліцензія на здійснення діяльності продовжується за умови досягнення прийнятних показників ефективності. Після закінчення перших 25 років дії ліцензії, в разі незадовільних показників діяльності компанії, уряд може її відкликати, повідомивши компанію за 10 років до відкликання.

Ці підприємства більше не отримують ніякого фінансування з державного або місцевих бюджетів. Вони забезпечують фінансування капіталовкладень і експлуатаційних витрат через тарифи на послуги, шляхом залучення позик на фінансових ринках або випуску облігацій на фондовій

біржі. Ці компанії зі значними ресурсами, величезними оборотами і надійними джерелами надходження доходів. Як наслідок, вони мають дуже високі кредитні рейтинги, і кожної з них порівняно легко залучити позикові кошти за привабливою ставкою.

Успіх приватизації підприємств водопостачання та водовідведення в Англії підтверджується підвищенням ефективності і якості наданих споживачам послуг і зниженням витрат, що є загальною тенденцією для всієї галузі.

В Україні безперечно необхідно переходити до більш сучасної моделі функціонування підприємств ВКГ, залучати інвестиції, проводити інноваційну політику. Для цього потрібно покладатися не лише власний досвід, а й на світовий. Завдяки цьому вдосконалення діяльності підприємств ВКГ буде проходити найбільш ефективно.

#### **Список використаних джерел:**

1. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2012 році. – Київ : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2013. – 450 с.
2. Про приватизацію державного майна: Закон України від 4 березня 1992 р. №2163-ХІІ // Відом. Верховної Ради України. – 1992. – ст. 12.
3. Струкова В. Д. Механізми державно-приватного партнерства у сфері водопостачання та водовідведення в Україні [Електронний ресурс] / В. Д. Струкова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 3. – С. 189–199. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2015\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_3_22).
4. Biswas A. Integrated Water Resources Management: Reassessment / A. Biswas // Water International. – 2004. – Vol. 29, № 2. – P. 248–256.

## **ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Н. О. ВОЛГІНА, ст. викладач

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Під зовнішнім бізнес-середовищем загально прийнято розуміти сукупність умов і факторів, які зовні формують «клімат» здійснення підприємницької діяльності. Бізнес-середовище формується факторами, сукупність яких створює умови для функціонування бізнесу економічних

суб'єктів конкретного суспільства, здійснення ділових відносин та функцій [1, с. 435]. Ці фактори утворюються в політичній, інституційно-правовій, економічній, соціально-культурній площинах і можуть здійснювати стимулюючий чи, навпаки, дестимулюючий вплив на розвиток підприємництва.

На розвиток підприємництва впливає велика кількість факторів, проте на позитивне рішення здійснювати підприємницьку діяльність, за великим рахунком, найбільший вплив здійснюють наступні три фактори, що мають економічну природу: ризики, витрати і стимули, що створено для розвитку бізнесу. Зупинимось на цих факторах і їхньому впливі на розвиток підприємництва в Україні.

Ризик характеризується вірогідністю понесення втрат за умови реалізації несприятливого сценарію розвитку подій. Така вірогідність існує завжди, тому підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком. Проте, ризик має бути прийнятним (припустимим), в іншому випадку ризик є не виправданим. Інакше кажучи, наявність підприємницького ризику є характерним і нормальним явищем для підприємницької діяльності. Проте ризики політичні та економічні – це вже інша справа. Нестабільність політичного середовища і макроекономічної ситуації здійснюють негативний вплив на підприємницьку діяльність і є суттєвою перешкодою для розвитку підприємництва. Саме така ситуація має місце в Україні. Політична нестабільність, зменшення платоспроможного попиту, обмеження доступу до ключових ринків збуту продукції призводять до зменшення кількості підприємств. Додаємо сюди не врегульованість і нестабільність діючого законодавства, недобросовісну конкуренцію, нерозвиненість інституційного середовища розвитку підприємництва, надмірне податкове навантаження на бізнес, необґрунтоване втручання держави в підприємницьку діяльність, - і отримуємо ступінь ризику, який стає неприйнятним для бізнесу. Доказом несприятливих прогнозів щодо перспектив розвитку ділової активності за видами економічної діяльності є статистична інформація про очікування самих підприємств, представлена індикатором економічних настроїв (ІЕН). Динаміка значення цього індикатору в розрізі кварталів у 2018 р. представлена нижче (рис. 1).

Статистика свідчить, що тільки в роздрібній торгівлі значення індикатору економічних настроїв є позитивним. В решті основних видів підприємницької діяльності економічні настрої підприємств негативні, отже негативними є прогнози щодо розвитку їхньої ділової активності.



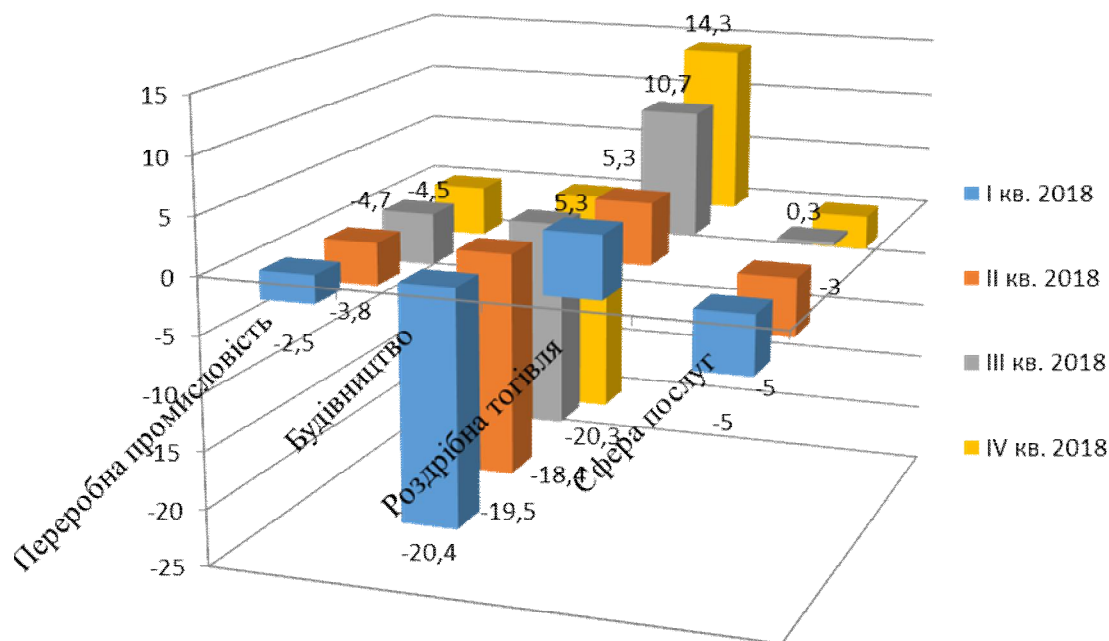


Рисунок 1. – Значення індикатору економічних настроїв за окремими компонентами, відсотків [2]

Другим ключовим економічним фактором, який впливає на розвиток підприємництва, є витрати, а точніше їх розмір. Будь-яка діяльність вимагає витрат, головне при цьому, щоб ці витрати компенсувалися доходами і врешті решт, комерційна підприємницька діяльність була прибутковою. Витрати підприємств і окремих підприємців постійно зростають, при чому мова йде про зростання не тільки виробничих витрат (матеріальних, витрат на оплату праці тощо), а й витрат у вигляді податків і зборів, витрат, пов'язаних з отриманням дозвільних документів, походженням митних процедур, сертифікацією, стандартизацією і т.і. В умовах проявів ознак економічної кризи, доходи суб'єктів підприємницької діяльності скорочуються, і відбувається це на фоні збільшення їхніх витрат. В результаті, в кращому випадку, підприємницька діяльність стає менш прибутковою, а в гіршому – взагалі економічно не доцільною. Без подолання цієї негативної тенденції неможливо сподіватися на розвиток бізнесу та його ділової активності.

Третій, не менш значущий ніж попередні два, фактор розвитку підприємництва – наявність стимулів для розвитку цього важливого інституту соціально-орієнтованої ринкової. В більшості, стимули для розвитку підприємницької ініціативи створюються на державному і місцевому рівнях. І якщо місцеві органи влади намагаються власними

зусиллями створити сприятливі умови для ведення бізнесу в регіонах, то в масштабах держави фактично ці стимули відсутні. Державна регуляторна політика в сфері підприємництва де-юре спрямована на його підтримку, а де-факто, навпаки. На сьогодні відсутні партнерські відносини між владою і бізнесом, побудовані на принципах взаємодовіри, прозорості, співпраці для досягнення спільних економічних інтересів. Держава хоча і гарантує відповідними актами збереження і захист економічних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, проте на практиці це не забезпечує. Відсутні такі важливі стимулюючі аспекти, як розвинуте інституційне середовище, фінансова підтримка малого та середнього бізнесу, стимулююча податкова політика. Створення діючих механізмів стимулювання підприємництва має стати ключовим напрямком економічних реформ, спрямованих на забезпечення економічного зростання держави, покращення якості життя і бізнес-клімату.

Враховуючі сучасні економічні реалії, найкращою моделлю розвитку бізнес-середовища в Україні на державному рівні вважаємо ліберальну модель, яка передбачає звуження границь державного втручання в підприємницьку діяльність, в тому числі регуляторного впливу, зниження податкового навантаження на бізнес, налагодження ефективного співробітництва держави і бізнесу. Водночас, акцент державного регулювання зміщується в площину проведення інституційних реформ, співпраці з органами місцевої влади в напрямку створення умов для мобілізації ресурсів суб'єктів підприємницької діяльності і загалом покращення бізнес-середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Мельник М.І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем (Зб. наук. праць). – Вип. 5 (67). – Львів : НАН України. Ін.-т регіональних досліджень, 2007. – С. 423-436
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/opd\\_ek/ien/ien\\_18.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/opd_ek/ien/ien_18.xlsx)

## **БАР'ЄРИ ТА ПЕРЕШКОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ SMART БУДІВЕЛЬ І ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ**

В. В. ВЕЛИЧКО В.В., канд. екон. наук, доцент, М. І. ТРОНЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства*

*імені О. М. Бекетова*

В наші часи у світі багато будинків обладнано системами для збору великої кількості даних під час експлуатації, споживання енергії та діяльності через такі системи, як система управління будівлею (BMS), датчики та вимірювальні прилади. Такі будинки мають назву "SMART-будинки", оскільки вони забезпечують динамічний контроль у режимі реального часу за зростаючою різноманітністю будівельних заходів, у відповідності з низкою внутрішніх та зовнішніх потоків даних.

На думку науковців, концепція "розумного будівництва" є предметом величезного інтересу, оскільки концепція базується на тому, що витрати на енергію для таких будівель значно менші. Енергетичні витрати сьогодні створюють значний тягар для українського населення. Проект ICE-WISH – абревіатура, отримана від "інтелектуального контролю" – скорочення витрат води та енергії у європейському соціальному житловому секторі, є однією з перших спроб оцінити переваги та бар'єри, які застосовуються для прийняття інтелектуальних будівельних концепцій для споживачів. Необхідно ідентифікувати та уважно вивчити перешкоди на шляху створення SMART-будівель та шляхи їх подолання.

Виявлення бар'єрів для створення SMART-будинків в Україні та шляхи їх подолання є актуальною темою, оскільки наша країна прагне до високорозвиненості та впровадження інноваційних технологій, тому саме SMART концепція у сфері будівництва – це один з найголовніших кроків до розвитку нашої держави.

Велику кількість уваги дослідженням у даній області приділили такі вчені як: Н.Лангер, П.Клімушин, А. Серенок. Пошуком та виявленням основних проблем у сфері впровадження SMART-технологій займалися Едвардс, Грінтер, Н. Балта-Озкан, Р. Дейвідсон, Д.Гульчанський, М. Бікет, та Л. Вітмарш та ін. Сьогодні питанням Smart-суспільства, Smart-технологій та Smart-міста присвячені роботи О.Соколовської, В.Воронкової, О.Ганіна, М.Мізрахі, І.Рижової, та ін. [1, 2, 3].

Вивчення літератури про SMART-будівлі, технології, перешкоди для

SMART-будівель в Україні; діагностика основних бар'єрів у прийнятті інтелектуальних житлових і будівельних концепцій та технологій у будівництві; розробка можливих рішень та керівних принципів для подолання таких бар'єрів та пропозиції, завдяки яким можна покращити поточне становище.

Термін "розумне будівництво" вперше було використано в 1980-х роках в США, і він зосереджений на використанні "систем автоматизації будівель" (BAS), які контролюють опалення, кондиціювання повітря та системи безпеки будівель.

Едвардс та Грінтер були першими дослідниками, які допомагали зрозуміти основні бар'єри, що перешкоджають впровадженню інтелектуальних концепцій та технологій у будинки. [4] Автори висвітлюють наступні бар'єри:

- Високі витрати на технології «розумного» будівництва, їх ступінь дозрівання та пов'язані з цим фактори масштабу.

- Проблеми з наявністю кваліфікованих та спеціалізованих робочих місць та відповідних кадрів. Використання техніки та технологічних матеріалів вимагає кваліфікованої та спеціалізованої праці. Для роботи з цими технологіями необхідні нові знання в області комп'ютерних та телекомунікаційних технологій. Потреба в послугах від широкого кола фахівців та робочій силі з мінімальним рівнем освіти в цій галузі знань.

- Відсутність нормативного середовища, сприятливого для прийняття концепції інтелектуального будівництва. На сучасному етапі розвитку технології та розвитку ринку електроенергії необхідно підтримувати концепцію «розумних» будівель через інструменти стимулювання. Ці стимули можна розділити на фінансові стимули, державне фінансування та регуляторну політику.

- Житлові енергетичні користувачі мало обізнані стосовно енергетичного використання. Це люди, які використовують енергію, а не самі будівлі, тобто люди, які не мають жодної зацікавленості у нових «розумних» технологіях. Таким чином відбувається брак взаємодії споживачів з концепціями та технологіями інтелектуального будівництва.

- У більшості районів країни система розподілу електроенергії є застарілою, потребує заміни, через застарілість розподільчих активів, нестабільність та повільне відновлення системи. Крім того, система розподілу енергії не використовує автоматизовані системи та її управління здійснюється умовно.

– Відсутність чітких стимулів для прийняття інтелектуальних технологій будівництва. Прийняття програми фінансування та стимулювання використання енергії мікроенергетики та інтелектуальних лічильників можуть сприяти збільшенню впровадження цих технологій, але це залежить від державної та приватних політик стимулювання та фінансування. На даний момент, на жаль, відсутня політика стимулювання.

– Можливе шахрайство та незаконне підключення (крадіжка). При спробі заощадити, шахраї можуть вносити зміни в систему, щоб використовувати більше енергії, ніж нараховує лічильник.

– Проблема конфіденційності даних про споживання енергії. Постачальники енергії можуть отримати доступ до житлових інтелектуальних лічильників, і може ділитися цими даними з третіми особами.

– Питання надійності – взаємозв'язок різних технологій з різними складовими створює ризик невдачі або несправності;

– Необхідність модернізації існуючих будинків, витрати (пов'язані з придбанням та встановленням інтелектуальних пристроїв).

– Психологічний фактор – моніторинг щоденних звичок сприймається як нав'язливий та контрольований.

– Питання довіри – велика кількість споживачів не вірить, якщо розумні технології та послуги дійсно заощаджують гроші у довготривалій перспективі.

Можливі шляхи вирішення деяких виявлених бар'єрів у літературі можна побачити нижче:

– Пошук та зацікавлення інвесторів, надання та обґрунтування чітких вигод від інвестування.

– Високі витрати на технології інтелектуального будівництва, ступінь технологічної зрілості в цій галузі та низька дифузія технологій виробництва на ринку можуть бути пом'якшені шляхом зниження податків, щоб стимулювати прийняття технологій, що стосуються розумних будівель, які є більш екологічно ефективними.

– Відсутність належної комунікаційної інфраструктури для великих об'ємів даних, яка працює інтегрованим чином, може бути стимульована прийняттям технологічних стандартів та комунікаційних рішень, які є ефективними.

– Взаємодія з споживачами може бути досягнута шляхом прийняття маркетингових та інформаційних кампаній, спрямованих на споживачів

енергоносіїв.

- Проблеми якості та наявності спеціалізованої робочої сили, можуть бути вирішені шляхом розробки курсів та університети для технічного розвитку в технологіях інтелектуального будівництва.

- Для сімей з низьким рівнем доходу витрати на енергоресурси повинні бути частково покриті за допомогою субсидій та ін.

- Розмір ринку мікроенергетичного потенціалу може бути розширений за рахунок прийняття технологій дешевого виробництва для виробництва енергії та скорочення термінів окупності, пов'язаних з проектами мікроенергетики.

Дане дослідження аналізує основні перешкоди для створення SMART-будинків в Україні та розроблено можливі рішення та керівні принципи їх подолання.

#### **Список використаних джерел**

1. А. Ахмед (2013) Енергетичні інфраструктурні будівлі: потенціал для збереження та ефективності енергетики, Інститут розвитку економіки Пакистану, Карачі.

2. М. Анда, Дж. Теммен, (2014) "Інтелектуальне вимірювання ефективності використання житлової енергії: використання соціального маркетингу на базі громади для зміни поведінки та впровадження інтелектуальної мережі".

3. Балта-Озкан, Н., Дейвідсон, Р., Бікет, М. та Вітмарш, Л. (2013) "Соціальні бар'єри у створенні «SMART-будинків».

4. Edwards, W.K. and Grinter, R.E. (2001) 'At home with ubiquitous computing: seven challenges', Proceedings of the Third International Conference on Ubiquitous Computing, pp.256–272

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ**

О. І. СЛАВУТА, ст. викладач,

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

На сьогоднішній день в сфері ВКГ накопичилось багато нерозв'язаних проблем, основними з яких є:

- незадовільний фінансовий стан більшості підприємств, оскільки господарська діяльність є збитковою та призводить до накопичення боргів;

- застаріле обладнання сприяє збільшенню негативного впливу на

навколишнє природне середовище;

- недостатньо коштів на інвестиції в структурі тарифу;
- відсутність ефективного механізму залучення кредитних коштів;
- недовіра та відсутність підтримки населення щодо реформування водопровідно-каналізаційного господарства та пов'язаного з цим підняття тарифів;

- нечіткий розподіл відповідальності між національними, регіональними та місцевими органами влади щодо регулювання діяльності водопровідно-каналізаційного господарства та ін.

Вирішення цих питань покладено в основу Концепції Національної стратегії розвитку систем водопостачання та водовідведення, яку розробила Асоціація «Укрводоканалекологія».

Передбачається, що стратегія, яка буде розроблена на основі цієї Концепції, стане документом національного рівня, який має об'єднати всіх навколо розвитку ВКГ.

Серед економічно-фінансових та техніко-технологічних завдання Концепції значна увага надається:

- модернізації і технічному переоснащенні підприємств ВКГ з метою зменшення ресурсоспоживання і дотримання екологічних нормативів та норм;

- удосконаленню тарифної політики шляхом забезпечення прозорості, синхронізації становлення тарифу, запровадження єдиного тарифного регулятора, підвищення рівня мотивації громадян;

- упорядкування законодавчої бази;

- пошук і популяризація нових форм інвестування галузі.

Серед стратегічних напрямків розвитку системи ВКГ слід відмітити такі:

- розширення мережі водовідведення в населених пунктах України;

- організація виробничої діяльності щодо корисного використання осаду стічних вод з метою отримання товарної продукції: мінеральні добрива, електро- та теплоенергія, біопаливо тощо;

- розробка та впровадження новітніх технологій і обладнання, необхідних для зменшення питомих витрат електроенергії та матеріальних ресурсів у галузі;

- впровадження у виробничу діяльність підприємств ВКГ нових методів знезараження стічних вод.

Це дозволить зменшити негативне екологічне навантаження на природне середовище і підвищити якість життя населення нашої держави.

## СЕКЦІЯ 2

### ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ)

#### ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ В КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО

С. Ю. ЮР'ЄВА, канд. екон. наук, доцент, А. П. ДОРОШ,  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Трансформація охоплює всі галузі економіки, а відповідно і галузь охорони здоров'я.

У квітні 2017 року набрав чинності закон про автономізацію закладів охорони здоров'я [1]. Автономізація передбачає, що заклади охорони здоров'я можуть отримати статус комунальних некомерційних підприємств. На даний час усі заклади є бюджетними і працюють за бюджетним законодавством, а перетворення на КНП дозволить розширити права закладів до рівня інших суб'єктів господарської діяльності.

Підприємство комунальної форми власності – це статутна господарська організація (підприємство) унітарного чи корпоративного типу, що функціонує на базі комунального майна, створюється та контролюється органом місцевого самоврядування і безпосередньо здійснює господарську діяльність, володіючи необхідним обсягом правосуб'єктності. Метою діяльності некомерційного комунального підприємства є задоволення певних потреб територіальної громади без мети отримання прибутку, оскільки собівартість послуг, які воно надає, перевищує економічні можливості більшості членів територіальної громади, правовий титул майна – право оперативного управління. [2]

Відокремимо переваги утворення КНП: керівник підприємства має свободу у розпорядженні активами, фінансами КНП, має право формувати кадрову політику, визначає внутрішню організаційну структуру; може самостійно встановлювати форму оплати праці працівників, але таку, що не суперечить законодавству; фінансується підприємство не за постатейним кошторисом витрат, а за власним фінансовим планом, саме це дозволяє



ефективно використовувати кошти; підприємство має право на відкриття власного рахунку у державному банку.

Під час проведення дослідження була вирішена задача щодо розробки проекту трансформації бюджетної установи в комунальне некомерційне підприємство, а саме поставлено завдання створення нової фінансової моделі, яка буде відображати ключові принципи управління, що відповідають новій стратегії, зокрема: - принцип управління портфелем послуг шляхом встановлення економічно обґрунтованої їх вартості; - принцип самостійності і відповідальності в управлінні кінцевим фінансовим результатом організації і достатністю коштів на його утримання і сталий розвиток.

Нами було запропоновано керівництву закладу здійснювати фокусування на принципі самостійності в управлінні медичною установою, заснованим не на витратному, а на прибутковому підході (через призму послуг), вимагає змін щодо: системи планування необхідних ресурсів для здійснення поточної діяльності та контролю за їх використанням; методика розрахунку планової і фактичної собівартості медичних послуг; управління витратами; методика розподілу доходу з урахуванням перспективного розвитку; процесу прийняття інвестиційних рішень; забезпечення контролю фінансового стану, платоспроможності та кредитоспроможності медичного закладу; система контролю використання залучених фінансових ресурсів.

Таким чином доходи нового комунального некомерційного підприємства згідно з новою стратегією розвитку будуть формуватися з двох джерел:

1) грошові кошти, виділені місцевим бюджетом, які покривають витрати на утримання установи (в перехідний період розмір фінансування з місцевого бюджету визначається сумою затверджених витрат медичного закладу пов'язаних з наданням профільних послуг - фонд оплати праці, покриття комунальних послуг, покриття витрат на медикаменти, продукти харчування, миючі засоби і т.д.). На даний час фінансування закладу з місцевого бюджету визначається не кількістю наданих послуг, а розміром понесених витрат на утримання закладу.

В подальшому розмір фінансування буде визначатися, виходячи з кількості наданих профільних послуг та затвердженої собівартості такої послуги. У випадку суттєвої не завантаженості медичного закладу може виникнути ситуація, коли розмір отриманого з місцевого бюджету фінансування не буде покривати усі витрати підприємства. Тому саме зараз,

на перехідному етапі керівництву медичного підприємства важливо розуміти фактичну собівартість послуг які воно надає та точку беззбитковості при існуючих витратах.

2) Самостійно залучені грошові кошти: - від додатково наданих послуг (послуга виїзної бригади паліативної центру); - від благодійної діяльності (адресна допомога на надання медичних послуг, цільова допомога - на закупівлю обладнання, медикаменти або витратні матеріали)

Однією з головних цілей нового комунального підприємство - бути індивідуальними, не такими як всі. Фахівцями підприємства був проведений соціальне опитування сімей, в яких виховуються діти з особливими потребами Харкова і Харківської області, який показав що є попит на такі індивідуальні послуги як: послуга виїзної бригади паліативного центру і надання респісної допомоги. На сьогодні в Харківському регіоні відсутні медичні заклади, які надають такого роду послуги, тому є сенс надавати самі ці послуги для отримання додаткових коштів, які керівництво підприємства може використовувати для досягнення точки беззбитковості або цільового значення позитивного сальдо грошового потоку з метою формування доступних засобів для інвестиційної діяльності. Після проведення розрахунків собівартості послуги виїзної бригади виявили, що вона є 40% нижче за собівартість послуги з цілодобового перебування пацієнта у стаціонарі (які на даний час фінансуються медичною субвенцією), отже надаючи таку індивідуальну послугу, як додаткову підприємство не тільки отримає додатковий прибуток, а також допоможе заощадити бюджетні кошти, які в подальшому будуть спрямовані на утримання закладу.

Таким чином в результаті проведеного дослідження було прийнято рішення про впровадження надання послуг виїзної бригади, яка дасть змогу заощадити власні кошти на утримання дитини в стаціонарі та отримати додаткові кошти від зацікавлених сімей. Для придбання медичного обладнання, медикаментів та палива для надання послуг пропонуємо застосовувати систему електронних закупівель PROZORRO. За твердженням експертів, середня економія на торгах в PROZORRO становить 10-15%, а це істотна економія для регіональних бюджетів, особливо при закупівлі на велику суму. До того ж, прозорі публічні торги це довіра з боку громадськості, так як стає зрозуміло, як і на що витрачаються бюджетні кошти. Надання послуг виїзної бригади зробить наше підприємство індивідуальними, тому що на даний час немає медичних підприємств які б надавали такі послуги.

### **Список використаних джерел:**

1. Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань охорони здоров'я» (№ 2309а-д).
2. Господарський кодекс України (ч.1 ст.79)

## **ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ РЕКЛАМНОЮ КАМПАНІЄЮ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

В. В. ТІТЯЄВ, канд. екон. наук, доцент, О. С. МАКСИМЧУК

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

В останні роки всесвітня мережа як медіа випередила за обсягом аудиторії багато друковані видання та навіть телевізійні канали. Разом з кількістю користувачів збільшуються і обсяги реклами. Реклама в Інтернеті дає компаніям, що пропонують послуги і товари масового попиту, можливість значно збільшити прибуток і скоротити фінансові витрати.

Особливістю PR-кампанії в мережі є розробка і використання рекламних засобів для впливу на думку цільових груп і створення позитивного образу фірми, її послуг і товарів. Проведення рекламної кампанії в віртуальному середовищі частково схоже з PR-заходами, здійснюваними в офлайн, але має і ряд відмінностей технологічного характеру.

Реклама у Всесвітній мережі відрізняється більш високою інтерактивністю і легше піддається коригуванню. Також особливості середовища сприяють максимальному спрощенню процесу отримання зворотного зв'язку від споживачів. У деяких випадках інтернет-реклама дозволяє отримати результати, які залишаються назавжди (наприклад, збільшення цитованості сайту).

У PR в Інтернеті є кілька переваг перед класичної рекламою:

- комплексний ефект впливу на аудиторію, яка отримує інформацію безпосередньо з Мережі, через посилання на різних ресурсах і шляхом неформальних комунікацій;
- чітка сегментація користувачів, що дозволяє безпосередньо контактувати з потенційними клієнтами;
- можливість оптимізації витрат завдяки «точкового впливу» на потенційного клієнта;
- постійна доступність інформації про компанію;

- вартість рекламної кампанії в Інтернеті нижче ціни на офлайн-кампанії;
- простота інтеграції в традиційні рекламні кампанії;
- відсутність фізичних кордонів для просування продукції;
- постійна наявність вільних рекламних майданчиків і відсутність необхідності підлаштовуватися під формат того чи іншого ЗМІ.

Існує кілька основних етапів рекламної кампанії. Чітке дотримання цього плану дозволяє отримати максимальні результати:

1. Постановка основних цілей PR-акції. На даному етапі слід чітко визначити, який кінцевий результат компанія хоче отримати і які конкретні цілі повинні бути поставлені для досягнення бажаного.

2. Визначення цільової аудиторії. Потрібно окреслити коло користувачів, які найчастіше шукають в Інтернеті інформацію відповідної тематики.

3. Вибір типу онлайн-реклами, здійснюваний з урахуванням особливостей фірми, її завдань, а також плюсів і мінусів кожного їх існуючих рекламних засобів.

4. Підбір майданчика для розміщення реклами: з урахуванням завдань фірми, цільових сегментів і найбільш підходящих засобів онлайн-реклами.

5. Проведення розрахунку ефективності кампанії. Тут необхідно орієнтуватися на поточну ситуацію на ринку і той рекламний інструментарій, який буде задіяний під час проведення акції.

Визначення цілей і завдань кампанії. При плануванні своїх PR-кампаній фірми найчастіше ставлять такі завдання:

- формування або зміцнення брендового іміджу підприємства; залучення потенційних клієнтів;
- інформування клієнтів про роботу компанії;
- створення ринкової ніші для подання будь-якої інноваційної продукції;
- збільшення обсягів продажів;
- створення стійкого і довгострокового переваги клієнта по відношенню до компанії або конкретного товару.

Соціальні мережі, галузеві блоги і навіть YouTube широко увійшли в наше повсякденне життя. Не тільки увійшли, а й істотно впливають на прийняті нами рішення. У мережах Facebook, Instagram, Pinterest, Swarm, LinkedIn зареєстровані мільйони користувачів. Всі вони поточні або майбутні клієнти. Активний розвиток представництва бренду в соц-мережах – це

можливість розповісти мільйонам передплатників про ваш проект.

Маркетинг в соціальних мережах (англ. Social Media Marketing, SMM) - процес залучення уваги через соціальні платформи. Це комплекс заходів щодо використання соціальних медіа в якості каналів для просування компаній і вирішення інших бізнес-завдань. Marketing в аббревіатурі недостатньо точне слово, так як під ним мається на увазі просування, яке входить в комплекс маркетингу. Тобто, більш точну назву - просування в соціальних мережах від англ. Social media promotion (SMP).

Основний упор робиться на створенні контенту, який люди будуть поширювати через соціальні мережі самостійно, вже без участі організатора. Вважається, що повідомлення, що передаються по соціальним мережам, викликають більше довіри у потенційних споживачів товару або послуги. Це пов'язується з рекомендаційною схемою поширення в соціальних медіа за рахунок соціальних зв'язків, що лежать в основі взаємодії.

Просування в соціальних мережах дозволяє точково впливати на цільову аудиторію, вибирати майданчики, де ця аудиторія більшою мірою представлена, і найбільш підходящі способи комунікації з нею, при цьому в найменшій мірі зачіпаючи незацікавлених в цій рекламі людей.

## **ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ**

М. С. ВЛАДИМИРОВА, канд. екон. наук, М. С. КАНДИРА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Тема бізнес-моделювання сьогодні досить популярна в професійному середовищі, але дуже неоднозначна. Поняття «модель» має відношення до всіх сфер життя від моделі всесвіту до фотомоделі, і тому воно дуже розмите. До цієї теми звертається багато дослідників і практиків, в тому числі в сфері організаційного розвитку, з абсолютно різних позицій. Основна мета - це спроба знайти тверду основу для прийняття стратегічних рішень в різних сферах бізнесу: фінанси, ринкові позиції, логістичні схеми, управління колективом тощо.

По суті, бізнес-модель — це план, який реалізується компанією для отримання доходу в результаті своєї діяльності. Бізнес-модель також розглядається як ряд взаємовідносин, які беруть участь у створенні цінності. Створення цінності та турбота про клієнтів — це те, що відрізняє бізнес-

моделі, що здебільшого мають ринкову спрямованість, від тих, які, серед іншого, орієнтовані на досягнення соціальних і культурних цілей [1].

Люди давно і успішно навчилися робити моделі машин і будинків, але модель людини дається набагато складніше. Кожне професійне співтовариство робить це по-своєму: комусь досить манекена, а хтось створює штучний інтелект. Бізнес - це об'єкт більш високого порядку, там крім людей є ще й невизначеність попиту, конкуренція, нові технології і державні нормативи і т.п. Швидко і без спеціальних знань створити зрозумілу і корисну модель навіть невеликого підприємства - на сьогодні нерозв'язна задача. Тому різні фахівці, приділяючи увагу бізнес-моделювання, формують свої вузькоспеціалізовані моделі, що дозволяють більш системно вибудовувати роботу своїх підсистем.

Існує організаційна модель, функціональна модель або модель організаційної структури. Всі ці конструкції припускають відображення складу підрозділів, посад і зв'язків підпорядкованості. Зображується ця модель у вигляді ієрархічної структури - дерева. Функціональна модель, на відміну від оргструктури, замість посад відображає виконувані функції, і відповідно ієрархія показує декомпозицію функцій організації. Схема оргструктури (один з обов'язкових управлінських атрибутів) в чистому вигляді не є моделлю, але вельми корисна для орієнтації в просторі організації.

Більш просунуті організації беруться за створення процесної моделі діяльності, яка вдає із себе альбом бізнес-процесів з декомпозицією процесів від узагальнених описів до детальних. Така модель дозволяє продумати і узгодити діяльність підрозділів, сформувати матрицю відповідальності, продуктово-процесну матрицю, робочі інструкції та інші організаційні регламенти. Ще одним важливим аспектом організаційного моделювання є побудова моделі організаційних змін або моделі організаційного розвитку. По суті, це проекти перетворення організації з поточного стану в бажане.

На період змін повинна виникнути специфічна перехідна модель управління, яка, спираючись на ключові етапи перетворень, дозволяє компанії рости, зберігаючи стійкість і конкурентоспроможність. Але все ж методи моделювання внутрішньої ситуації не дають відповіді на питання «Чи буде успішний бізнес?», оскільки не враховують положення компанії у зовнішньому середовищі. А без позитивної відповіді на це питання всі внутрішні конструкції можуть виявитися марними.

Більшість сучасних дослідників прийшли до висновку, що модель

бізнесу - це не модель бізнес-процесів. Головне, що повинна відображати бізнес-модель - це те, як організація створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток.

При всьому різноманітті варіантів моделей бізнесу єдиної абсолютної методики, швидше за все, ще довго не виникне. Це пов'язано з тим, що конструкція моделі багато в чому буде залежати від складності об'єкта моделювання і цілей. При цьому для простоти сприйняття моделі організаційного розвитку повинні бути зображені на площині, але бізнес, та ще й в динаміці, багатовимірний. І все ж, в процесі пошуку компактної і працюючої методики побудувати більш повну модель бізнесу можливо, якщо [2]:

- спочатку потрібно визначити, якою має стати компанія в майбутньому, - створити чіткий образ, цілі і стратегію;
- потім оцінити свої ресурси, резерви, здібності;
- вибудувати внутрішні потоки так, щоб людей, які залучені в бізнес, надихали цілі компанії, щоб система була незалежна від настрою окремих співробітників, працювала як налагоджений механізм. Важливо, щоб потік створюваних цінностей не зустрічав перешкод у воронці трансформацій, а максимально рівномірно проходив всі етапи і створював, в кінцевому рахунку, зростаючий грошовий потік.

#### **Список використаних джерел**

1. Есть ли польза от модели бизнеса? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/crossovers-and-fundraising/part-2>
2. Business Models and External Financing for Creative Startups. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://projectimo.ru/biznes-processy/biznes-modelirovanie.html>.

### **ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ( НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»)**

О. М. БУРАК, канд. екон. наук, доцент, Л. С. КУЗЬМЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

З поступовим розвитком будівельної галузі країни з'являються нові напрями в сфері будівництва, що привертають увагу інвесторів, розширюють коло зацікавлених осіб своєї діяльності. Проте постає питання побудови

правильної політики співпраці та врахування інтересів усіх учасників бізнесу, без якої не можливий подальший розвиток підприємства та підвищення ефективності результатів його діяльності.

Проблемні питання теорії стейкхолдерів висвітлено в роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Е. Фрімена, Т. Доналдсона, Л. Престона, М. Кларксона, М. Лендсьєла, Н. Краснокутської, Ю. Баса, Т. Говорушко, О. Захаркіна, А. Зінченко та ін. В своїх працях науковці відобразили сутність теорії стейкхолдерів та основних дефініцій, детально розкрили питання класифікації стейкхолдерів підприємства. Проте подальшого дослідження потребують питання оцінки впливу стейкхолдерів і врахування їх впливу при прийнятті управлінських рішень.

Врахування інтересів різних груп стейкхолдерів для стратегічного управління діяльністю в будівельній галузі є особливо важливим, тому що саме зважене балансування цілей дає найкращий результат.

В рамках дослідження було проведено аналіз стейкхолдерів ПрАТ «Трест Житлобуд-1», а саме: виявлення ключових груп стейкхолдерів; характеристика інтересів стейкхолдерів; оцінка основних стейкхолдерів ПрАТ «Трест Житлобуд-1» та рекомендації щодо співпраці зі стейкхолдерами в майбутньому. У таблиці 1 наведено групування стейкхолдерів підприємства за однією з класифікацій.

Таблиця 1 - Класифікація стейкхолдерів ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Групи стейкхолдерів	Стейкхолдери	
	Внутрішні	Зовнішні
Інвестори	Власники певної частки бізнесу	Кредитні організації
Персонал	Менеджери, члени ради директорів	Потенційні співробітники
Постачальники	Субпідрядні установи, консультанти	Постачальники сировини та матеріалів

Серед різноманітного методичного інструментарію визначення і оцінки ключових груп стейкхолдерів підприємства значної уваги заслуговує уваги заслуговує модель Р. Мітчела, Б. Егла та Д. Вуда [1, с.853]. На думку авторів, кожен стейкхолдер може бути охарактеризований трьома властивостями: владою, легітимністю та терміновістю вимог [2, с.230]. Серед основних груп стейкхолдерів ПрАТ «Трест Житлобуд-1» вище перелічені властивості притаманні групі акціонерів – це свідчить про те, що інтереси даної групи повинні задовольнятися першочергово. Відповідно до обраної методики нами було проведено оцінку впливу і важливості стейкхолдерів, яка виявила



наступні найважливіші групи стейкхолдерів: акціонери, ступінь важливості яких дорівнює 10 балів, однаково важливість мають групи споживачів та персоналу – 6 балів.

При порівнянні потенційних інтересів та реальних результатів діяльності підприємства можна віднайти слабкі місця в управлінні з зацікавленими сторонами та забезпечити відповідний розвиток підприємства.

Оцінивши ступінь взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами, пропонуємо такі напрями врахування впливу стейкхолдерів на діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1»: розробка smart-цілей, розробка показника ESG та введення стандарту AA1000SES.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // The Academy of Management Review, 1997, 22(4), 853–886. URL: <http://www.jstor.org/stable/259247>
2. Suchman, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches // Academy of Management Review, 1995, p. 574.

## **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ**

Г. Г. СОБОЛЄВА, канд. екон. наук, доцент, В. А. ПАНОВ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

На сьогоднішній день персонал є одним з головних стратегічних ресурсів для розвитку підприємства. Тому для ефективного управління цим ресурсом необхідно знайти ефективні способи рекрутування «якісних» кадрів, сприяти залученню персоналу у діяльність компанії, розробити системи і методи мотивації, які будуть враховувати інтереси працівників. Враховуючи, що за останній час соціально-трудові відносини зазнали кардинальних змін у своїй загальній філософії, різні методи управління та мотивації на сьогодні не є достатньо ефективними. Через це більшість компаній почали пошук такого інструменту управління який був би ефективний та враховував психологічні особливості працівників. Одним із таких інноваційних методів є гейміфікація.

Гейміфікація – застосування характерних ігрових підходів та концепцій у неігровому контексті для залучення користувачів до вирішення прикладних

завдань. В умовах сучасних реалій, швидкого розвитку інформаційних технологій та високої конкуренції компаній за лідерське положення на ринку гейміфікація є одним із основних інноваційних та ефективних інструментів управління. Гейміфікація достатньо новий метод управління, який має певні тенденції використання у компаніях різного рівня. Загалом розповсюдженими видами є гейміфікація продукту, тобто розробка таких програм, які мають на меті залучення споживачів до процесу покупки та споживання в майбутньому; гейміфікація маркетингу - має на меті залучення споживачів з зазначеного сегменту ринку, гейміфікація робочого процесу – направлена на розвиток співробітників, створення почуття солідарності і спільності з усією командою. Гейміфікація є ефективним методом при створенні програм лояльності, в роботі складних інтерсфейсів, навчальних процесах, соціальних мережах а також в рекламних кампаніях, завдяки тому що складна для розуміння та запам'ятовування інформація викладається у ігровій формі та одразу закріплюється у вигляді інтерактивної дії.

Приймаючи до уваги дослідження «Aberdeen Group» і «Gartner Gamification Report» можна підсумувати, що цей інструмент управління в цілому впливає на поліпшення результатів комерційної діяльності за рахунок збільшення продуктивності, залученню і утриманню співробітників. Він є трендом та альтернативою традиційним методам управління, оскільки здатний формувати унікальний досвід співробітників, надавати відчуття важливості їх діяльності, підвищувати мотивацію, а також генерувати прибуток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гейміфікація ринку. Підприємство гейміфікації. (2013, Червень 29). Щотижневі новини маркетингу.
2. Как видеоигры изменяют образование. Образование в США // МИР ЗНАНИЙ - Современная энциклопедия последних достижений науки и технологий. 29.05.2015 <http://mir-znaniy.com/kak-videoigryi-izmenyat-obrazovanie/>
3. «Гейміфікація, як сучасний інструмент розвитку бізнесу» - <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/99806>

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ В ТОРГОВЕЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРАХ

О. І. СЛАВУТА, К. С. НЕДВІГА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Згідно з дослідженнями близько 50% покупок в офлайн відбувається після того, як споживачі познайомляться з інформацією про товар в інтернеті. Основні причини для здійснення покупки по інтернету згідно з дослідженнями Merchant Warehouse:

- 47% покупців не хочуть платити за доставку.
- 46% покупцям потрібно побачити і помацати товар перед покупкою.
- 23% не хочуть чекати доставки, а хочуть зробити покупку негайно.
- для 37% покупців важлива наявність опції повернення товару в конкретному магазині[1].

Така ситуація створює всі умови для ТРЦ щодо збільшення продажів. Але для того, щоб клієнт зробив покупку в ТРЦ, потрібно бути присутнім онлайн і створити привабливі умови для пошуку товарів і здійснення покупки.

Одна з популярних моделей здійснення покупки на сьогодні є шоу-румінг – відвідувачі вибирають товар в ТРЦ, а покупку здійснюють по інтернету. Не менш популярна модель, коли людина шукає товари в інтернеті, а купує в магазині. Ця модель називається веб-румінг.

Провідні торгові центри світу активно експериментують з інтеграцією елементів електронної комерції в свої бізнес-моделі.

Оmnіканальність не обмежується тільки реалізацією нових способів пошуку і замовлення товарів. Є інша складова, пов'язана з логістикою. Традиційно в онлайн-торгівлі є проблема «останньої милі» – швидка і недорога доставка замовлення клієнта. Вартість і терміни доставки є ключовими факторами прийняття рішення про покупку по інтернету. Тому торгові центри можуть залучати покупців за рахунок пропозиції вигідних умов доставки покупок. Подібні схеми доставки вкрай привабливі для орендарів ТРЦ. За дослідженнями А.Т. Kerney 23% клієнтів купують більше товарів при замовленні онлайн. При цьому згідно з тим же дослідженням 20% покупців, які повернули замовлення назад в магазин, тут же роблять інше замовлення.

Simon та Westfield Group інвестували понад 4,5 млн. доларів в стартап Deliv. Це платформа доставки товарів з використанням технології

краудсорсингу. Сервіс працює за моделлю близькою до Uber. Будь-який водій, у якого є вільний час, може зареєструватися на платформі і отримати замовлення на доставку. Deliv співпрацює за даною схемою з цілим рядом ТРЦ. Вигода очевидна – покупець отримує замовлення в день покупки за ціною доставки дорівнює або нижче стандартної, орендарі збільшують продажі, ТРЦ «відбирає» частину замовлень у інтернет-магазинів.

Інший цікавий сервіс запущений Westfield Group в Лондоні спільно зі службою доставки CollectPlus. Покупці можуть замовити по інтернету товари брендів, представлених в ТРЦ. Замовлення доставляється в спеціальну VIP-зону CollectPlus lounge, де покупці можуть скористатися примірочною і заодно випити по келиху коктейлю. Якщо щось не підійшло, товар можна тут же повернути, служба доставки самостійно доставить його в магазин. Щоб підвищити привабливість такого способу здійснення покупок, відвідувачам CollectPlus lounge надається безкоштовна парковка протягом години.

У Westfield Group є ще один сервіс, пов'язаний з доставкою - Handsfree shopping. Покупці здійснюють покупки і залишають їх в магазині. Після цього співробітники консьерж-служби забирають пакети і доставляють їх до машини або до будинку. Доставку можна відстежувати за допомогою мобільного додатку. Крім очевидної зручності для покупців даний сервіс дозволяє збільшити середній чек. Адже чим більше у відвідувача пакетів в руках, тим менше він купить ще. [2]

При всьому при цьому розвиток омніканальних моделей продажів стикається з низкою проблем. Багато з них пов'язані зі сприйняттям електронної торгівлі, як загрози роздробної торгівлі. Онлайн покупки стали частиною способу життя більшості економічно активного населення особливо в містах мільйонниках. Відмова від інтеграції онлайн в бізнес-модель торгового центру значно обмежує можливості реалізації. .

Клієнтський досвід покупців не обмежується тільки відвідуванням торгового центру. Завдяки новим технологіям ТРЦ можуть взаємодіяти з клієнтами як до, так і після відвідування центру. Це величезні можливості, якими треба вміти скористатися.

#### **Список використаних джерел:**

1. Торгові центри України. Цифри, факти, тенденції[Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://shen.ua/ua/torgovye-centry-ukrainy-cifry>.
2. Новые технологии работы с посетителями в ТРЦ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://ngmsys.com/blog/shopping-mall-digital-future>.

## АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК НАПРЯМОК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

О. М. БУРАК, канд. екон. наук, доцент, К. В. ТУРЧИНА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Розвиток інформаційних технологій впливає на економічні аспекти життєдіяльності суспільства, в тому числі на всі системи і процеси на підприємстві. Сучасні підприємства будують свій бізнес на впровадженні систем автоматизації, що суттєво підвищує ефективність діяльності і дає конкурентні переваги.

Серед досліджень по даній тематиці представлені роботи Войтюшенко Н.М., Клименко О.В., Крутової А.С., Муравського В.В., Марченко Д.М. та ін.

Незважаючи на важливість автоматизації обліку праці будівельних підприємств, вона є найскладнішою ділянкою автоматизації обліку підприємства і мало впроваджується.

Метою даної роботи є проаналізувати склад і структуру використання робочого бухгалтера і запропонувати напрямки автоматизації процесів обліку.

Основні відмінності переваги комп'ютерної обробки даних [1]:

- комп'ютерна обробка припускає використання одних і тих самих команд при виконанні ідентичних операцій бухгалтерського обліку, що практично виключає появу випадкових помилок, звичайно властивій ручній обробці;

- комп'ютерна система може здійснити безліч процедур внутрішнього контролю, які в неавтоматизованих системах виконують різні фахівці;

- комп'ютерні системи більш відкриті для несанкціонованого доступу, включаючи осіб, які здійснюють контроль. Вони також відкриті для прихованої зміни даних і прямого чи непрямого одержання інформації про активи;

- комп'ютерна система може виконувати деякі операції автоматично, причому їх санкціонування не обов'язково документується, як це робиться в неавтоматизованих системах бухгалтерського обліку.

Для автоматизації обробки бухгалтерських документів на будівельному підприємстві пропонується розробити і використовувати макроси. В якості програми для оптимізації обробки документів бухгалтерського обліку пропонується використовувати макроси на платформі MS Excel.

Макрос – це засіб, який дає змогу автоматизувати завдання і додавання функцій до форм, звітів і елементів керування [2].

Перевагами макросів є: простота використання; працювати з інструментами можуть навіть працівники без спеціального навчання; гнучкість; кожен інструмент відповідає усім необхідним вимогам користувача, та є унікальним; висока швидкість обробки даних.

Для того щоб оцінити ефект від використання макросів був здійснений моніторинг складу та структури робочого часу бухгалтера будівельного підприємства, який був основним користувачем інструментів.

У таблиці 1.1 наведено склад, структуру та вартість кожного процесу до впровадження змін і після.

Таблиця 1.1 – Склад та структура робочого часу

Активність	Кількість годин, (год.)		Значення у %		Вартість, грн	
	до змін	після змін	до змін	після змін	до змін	після змін
Ведення первинного бухгалтерського обліку. Прийом, контроль і обробка первинної документації (товарно-транспортних накладних, касових, кадрових документів, договорів з контрагентами і т.д.)	101,04	63,78	48,09	37,91	4527,6	3538,5
Нарахування заробітної плати, виплат за цивільними договорами, ПДФО;	36,2	10,7	17,23	6,36	1622,1	593,64
Ведення податкового та управлінського обліку;	24,2	11,6	11,52	6,90	1084,4	643,57
Складання та здача податкової звітності до фондів і податкову інспекцію;	29,84	27,8	14,20	16,53	1337,1	1542,3
Мінімізація податкових виплат	7,8	20,8	3,71	12,36	349,52	1154
Взаємодія з банками та кредитними організаціями	6,04	18,04	2,87	10,72	270,65	1000,9
Інше	5	15,5	2,38	9,21	224,05	859,94

Кількість понаднормових годин роботи за місяць перед впровадженням макросів складає 42,12. Найбільш витратною є активність, пов'язана з веденням первинного бухгалтерського обліку. Водночас вона є найбільш рутинною.

Повторний моніторинг складу та структури робочого часу бухгалтера після впровадження змін показав, що економічний ефект від впровадження макросів дорівнює 123,31 грн. на місяць.

Після впровадження макросів змінилась структура робочого часу. Ведення первинного бухгалтерського обліку тепер займає 38% робочого часу, що на 10% менше ніж було до використання макросу. Складання та здача податкової звітності до фондів і податкову інспекцію та мінімізація податкових виплат тепер займає 17%, та 12% від загального робочого часу, що на 3% та 4% відповідно більше, ніж було раніше.

За рахунок оптимізації рутинних процесів у спеціаліста з'явилося більше часу на інші активності, наприклад, на мінімізацію податкових виплат.

Крім того, зменшилась кількість понаднормових годин роботи з 42,12 год до 0,26 год, за рахунок чого зменшуються постійні витрати на електроенергію.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що розробка і впровадження макросів на будівельному підприємстві веде до збільшення продуктивності праці і до оптимізації структури використання робочого часу, збільшуючи інформаційний потенціал підприємства і розвиваючи бізнес процеси.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бурак О. М. Покуца І. В. Кадрове адміністрування персоналу на комунальних підприємствах // STABICONsystems – 2017: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27 – 29 квітня 2017 р. / редкол. : Г. О. Швіндіна, Д. О. Смоленніков, А. А. Іскаков. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – С. 26.
2. Основні відомості про макроси у програмі Access 2007 [Електронний ресурс]. –: <https://support.office.com/uk-ua/article/Основні-відомості-про-макроси-у-програмі-access-2007-a39c2a26-e745-4957-8d06-89e0b435aac3>

## СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ КОМПАНІЇ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

В. В. ВЕЛИЧКО, канд. екон. наук, доцент, А. В. РОМАНОВСЬКА,  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Останнім часом в Україні набувають розповсюдження автомобілі, що використовують електродвигуни замість звичайних двигунів внутрішнього згоряння. Такий вид транспорту швидко здобув популярність завдяки більш дешевій вартості експлуатації та екологічності. Проте в Україні все ще немає офіційних представництв компаній-виробників електромобілів.

Електромобіль – автомобіль, що приводиться в рух одним або декількома електродвигунами з живленням від акумуляторів або паливних елементів тощо, а не двигуном внутрішнього згоряння. [1]

Незважаючи на простоту в експлуатації, екологічність та значно дешевшу вартість поїздки, електромобілі мають один значний недолік – їх потрібно заряджати. Інфраструктура зарядних станцій та сервісних центрів розвивається повільно через низку причин:

1. Відсутність законодавства.
2. Відсутність офіційних представництв виробників електромобілів в Україні.
3. Невелика кількість електрокарів. До 1 березня 2018 року в Україні було 6613 електромобілів. Згідно зі статистикою першість належить Nissan з його електромобілем Nissan Leaf (1 419 авто або 85% всіх реєстрацій), друге місце дісталось компанії Ford (55 авто або 3,3% всіх реєстрацій), що обійшов торішнього срібного призера Tesla (49 авто або 2,9% всіх реєстрацій). [2]
4. Складна і дорога процедура приєднання до електромереж та отримання ліцензії.
5. Відсутні стимули для інвестицій в ринок.

Для того, щоб електромобілі могли успішно реалізовуватись на ринку України компаніям-виробникам необхідно побудувати чітку та якісну стратегію адаптації підприємства у сучасному бізнес-середовищі. За умов інтенсивної конкуренції, глобалізації та постійних технологічних змін, а також пришвидшеного життєвого циклу продукції та послуг здатність підприємства адаптуватися набуває статусу нового стратегічного імперативу.

З цього погляду, стратегічну адаптацію можна визначити як постійно



повторюваний процес стратегічного вирівнювання всіх елементів бізнес-стратегії підприємства відповідно до контексту зовнішнього бізнес-середовища. [3]

У світовій практиці існує всього лише 2 підходи до виходу на нові ринки збуту і захоплення ринкової частки: стратегія новатора і стратегія послідовника.

Стратегія новатора – маркетингова стратегія виходу на нові ринки, яка передбачає створення абсолютного нового для галузі продукту, розвиток нових товарних груп і рішень. Стратегія новатора є стратегією високого ризику, так як у компанії немає 100% підтвердження наявності попиту, для якого створюється новий продукт. Але якщо продукт набирає популярність, то новатор певний час отримує високу віддачу від продажів, так як є єдиним учасником ринку.

Стратегія послідовника – маркетингова стратегія виходу на нові ринки, яка передбачає часткове або повне копіювання продукту новатора, використання ідеї, технології новатора при реалізації товару. Послідовник виводить товар слідом за новатором, тим самим знижує витрати на розробку продукту, може врахувати всі недоліки і помилки новатора і поліпшити продукт. [4]

Доцільно розглянути вибір правильної стратегії на прикладі компанії Tesla. Компанія заснована у 2003 році. Знаходиться у Пало-Альто, Каліфорнія, США. Наразі компанія виробляє наступні авто з електричним двигуном: Tesla model 3, Tesla model S, Tesla model X та Tesla Roadster. Також компанія має свої фірмові зарядні станції для авто під назвою Supercharger, що дозволяють підзарядити електрокар за 20-25 хвилин.

Для розробки ефективної стратегії потрібно вирішити декілька питань.

1. Перший і найважливіший етап запуску це виявлення та визначення цільової аудиторії.

Враховуючи ціну авто та їх клас можна зрозуміти, що вони належать до преміум-сегменту. Ці автомобілі зацікавлять, по-перше, заможних підприємців, топ-менеджмент великих компаній, які бажають мати статусне та ексклюзивне авто і мають змогу за це заплатити. По-друге, зараз в Україні активно формується окремий соціальний прошарок – представники сфери інформаційних технологій. Переважно це чоловіки (72%) віком від 25 до 35 років. Вони активно цікавляться та добре розбираються в технічних новинках. Дохід ІТ-спеціаліста, що займає керівну посаду, в середньому складає 100000-120000грн на місяць.

2. Рівень відповідності пропонованого продукту вимогам і умовам місцевого ринку.

На сьогоднішній день розгалуженої інфраструктури для зарядки, ремонту та обслуговування електрокарів в Україні немає, тому при входженні на ринок компанії також потрібно буде встановлювати зарядні станції, відкривати спеціалізовані СТО, тобто створювати абсолютно нову транспортну систему.

1. Рівень поінформованості споживачів про продукт, що просувається.

Tesla не використовує дилерську мережу, а продає авто напряму. При цьому використовуються наступні канали:

- поширення через мережу фірмових магазинів Тесла (тільки США);
- реалізація через онлайн-ресурси у вигляді партнерських офісів по всьому світу;
- індивідуальні тест-драйви при оформленні замовлень.

Цей підхід достатньо ефективний у сучасних умовах глобалізації та використання мережі Інтернет.

2. Вибір правильного моменту для виходу на ринок.

Статус першопрохідника на новому ринку має свої переваги: ви самі встановлюєте правила гри і будете лояльністю до бренду.

3. Точки входу продукту на ринок.

Для популяризації, формування бренду та вивчення ринку доцільним буде запускати декілька пілотних проектів. Наприклад автомобілі можна використовувати на презентаціях великих бізнес-заходів, можна здавати у прокат для спеціальних ексклюзивних випадків, придбати для автопарку 5-ти зіркових готелів, служб перевезення аеропортів або як засіб перевезення у заповідних зонах, що підкреслить екологічність авто. Таким чином у споживачів сформуються лояльність та певний образ бренду.

Таким чином, можна зробити висновок, що для успішного виходу на ринок України компанії Tesla потрібно використовувати стратегію новатора: не позиціонувати себе як компанію-виробника лише автомобілів, а пропонувати цілу інфраструктуру для використання електрокарів (СТО, зарядні станції, пристрої для швидкої зарядки вдома). Тобто адаптуватися під потреби ринку. Таким чином інші компанії будуть змушені грати за правилами компанії-новатора, яка впродовж певного періоду буде єдиним учасником ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Електромобіль [Електронний ресурс]: матеріал із вікіпедії. Режим доступу до статті : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Електромобіль>
2. Електромобілі в Україні: показники популярності від марки авто до регіону [Електронний ресурс]: Офіційний сайт МВС України. Режим доступу до статті : [http://mvs.gov.ua/ua/news/7390\\_Elektromobili\\_v\\_Ukraini\\_pokazniki\\_populyarnosti\\_vid\\_marki\\_avto\\_do\\_regionu\\_FOTO.htm](http://mvs.gov.ua/ua/news/7390_Elektromobili_v_Ukraini_pokazniki_populyarnosti_vid_marki_avto_do_regionu_FOTO.htm)
3. Нехай панує Хаос. Тоді Рейн в хаосі – Управління стратегічною динамікою корпоративного довголіття Роберт А. Бургелман, Ендрю Гроув. Журнал стратегічного менеджменту. – 2007. – Т. 28. – С. 965–979.
4. Ерошова І. В. Маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок / І. В. Ерошова, О. В. Зозульов // Економічний вісник Національного технічного університету.

## **ФОРМУВАННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

А. В. КУЩ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

Необхідність адаптації підприємства до зовнішніх умов, посилення конкурентної боротьби, з одного боку, висока швидкість старіння ринкової інформації – з іншого, визначають необхідність формування нових наукових підходів до пошуку шляхів досягнення підприємствами конкурентних переваг. Це пояснюється тим, що саме завдяки наявності конкурентних переваг вітчизняним підприємствам можна досягти високого рівня ефективності господарської діяльності та стійкості до негативних чинників зовнішнього середовища.

Саме конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та належного формування конкурентного потенціалу в цих умовах.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють особливий стан

системи економічного розвитку підприємства, при якому забезпечується його інтеграція у світогосподарські структури та відокремлене функціонування підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

В залежності від специфіки галузі, товару та ринку конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними. Тому головною вимогою є відмінність від конкурентів, яка повинна бути реальною та суттєвою.

Існують наступні напрямки досягнення конкурентних переваг:

- Лідерство у витратах, тобто собівартість продукції;
- Диференціація продукції;
- Фокусування або концентрація;
- Ранній вихід на ринок, стратегія першопрохідця.

Треба зазначити, що підприємство повинно мати принаймні п'ять конкурентних переваг, котрі необхідно захищати. Для цього користуються такими засобами захисту як монополія, патенти, ноу-хау, таємничість, доступ до джерел сировини та комунікацій.

При цьому необхідними умовами є:

1. Постійний моніторинг дій конкурентів та відслідковування змін споживацьких смаків.
2. Оцінку внутрішнього середовища фірми — її сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

Основними інструментами, що дозволяють виявити позитивні та негативні сторони компанії; показують, наскільки є надійним її становище є SWOT - аналіз, аналіз ланцюга цінностей, аналіз витрат та оцінку конкурентоспроможності.

Для того щоб оцінити процеси формування і розвиток конкурентних переваг керівництво підприємства мусить забезпечувати нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства поставленим цілям стосовно побудованого еталону конкурентних переваг у вигляді індивідуальної системи кількісних показників.

Тому для формування системи управління конкурентними перевагами керівництво повинно забезпечити виконання наступних положень:

- використання існуючих наукових розробок в області управління конкурентними перевагами підприємства;
- підпорядкованість системи управління конкурентними перевагами підприємства сформованій системі принципів;

- цільові орієнтири підприємства на отримання прибутку і задоволення вимог ринку;
- формування ефективного інструментарію управління, який включає відпрацьовані і експериментально перевірені моделі і методики аналізу;
- формування єдиної інформаційної бази для ефективного управління конкурентними перевагами підприємства;

Таким чином, конкурентні переваги є тим ключовим чинником пов'язаними з діяльністю будь – якого підприємства в межах певного цільового ринку, що надають підприємству певні пріоритети порівняно з конкурентами у задоволенні потреб споживачів.

Досягти конкурентних переваг підприємству в умовах поглиблення конкуренції можливо за рахунок пошуку ефективних шляхів, які полягають у наступному:

- випуску конкурентоспроможної продукції;
- здобуванні інноваційних техніки та технологій;
- застосуванням інноваційних форм та методів управління діяльністю підприємства та раціонально підібраними стратегіями;
- зниженні собівартості продукції за рахунок зниження витрат за основними статтями калькуляції, економії ресурсів;
- створенні власної сировинної зони шляхом налагодження партнерських відносин з різними секторами галузі;
- зниженні собівартості продукції за рахунок зниження витрат за основними статтями калькуляції, економії ресурсів;
- маркетингової діяльності підприємства.

Крім того, важливо не лише досягти конкурентних переваг, а й утримати їх в довгостроковому періоді, що допоможе підприємству збільшувати свою ринкову частку, підвищувати рівень прибутковості та покращувати ефективність своєї господарської діяльності в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності управління через результативність діяльності. Моделювання регіональної економіки, 2014. – № 1. – С. 106–116.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, и практика / Г. Л. Азов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 280 с.
3. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : МО, 1993.

## **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

Н. В. ДРІЛЬ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Проблеми забезпечення розвитку окремих галузей та вітчизняної економіки в цілому, є надзвичайно актуальними сьогодні, оскільки в умовах загострення конкуренції між господарськими суб'єктами на рівні держав, галузей, регіонів або підприємств, ефективність їх функціонування перш за все залежить від інтенсивності впровадження інновацій. Загальновідомо, що реалізація інноваційних проектів зазвичай пов'язана з підвищеним ризиком, але забезпечує значні конкурентні переваги, використання яких перетворює підприємства на лідерів тієї чи іншої галузі.

До суб'єктів господарювання, що потребують реалізації інноваційних проектів, варто віднести будівельні підприємства, бо вони характеризуються низькими фінансовими результатами, що негативно впливає і на півень їх рентабельності (за даними служби статистики, операційна рентабельність будівельних підприємств за січень-червень 2018 р. становить лише 2,5 %).

Для покращення ситуації, на наш погляд, необхідно реалізувати такі напрямки інноваційного розвитку галузі:

*1. Обґрунтування та реалізація інноваційної стратегії розвитку будівельної галузі протягом наступних п'яти років.*

Така стратегія має базуватися на принципах управління за результатами, а результативними показниками мають бути такі як: частка інноваційної продукції будівельної галузі у її загальному обсязі, наукоємність продукції будівництва, частка інновацій, здійснених з використанням коштів іноземних інвесторів та ін.

*2. Створення належних умов для інноваційного розвитку підприємств будівельної галузі.*

Реалізація цього напрямку передбачає: а) виявлення перспективних проектів в галузі будівництва; б) залучення виконавців цих проектів (науковців та інженерів-практиків) на конкурсній основі; в) створення належних умов для реалізації обраних проектів (впровадження системи мотивації з використанням методів матеріального та нематеріального стимулювання, а також підтримання належної атмосфери у колективах

розробників та мінімізація конфліктних ситуацій) г) впровадження заходів проактивного стратегічного управління підприємством, заснованих на інноваційності на всіх рівнях управління підприємства, а саме: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному [1].

*3. Використання міжнародного досвіду в сфері організації будівництва та впровадження інновацій.*

Перш ніж впроваджувати досвід розвинутих країн в сфері інноваційного розвитку будівництва, необхідно проаналізувати основні тенденції, що характерні для цих країн. Йдеться насамперед про приділення особливої уваги вирішенню проблем енергоефективності та використання енергії з відновлюваних джерел; використання екологічних будівельних матеріалів; зведення будинків з впровадженням елементів штучного інтелекту та ін. У разі необхідності можливе придбання технологій у іноземних партнерів.

Реалізація означених напрямків інноваційного розвитку будівельних підприємств приведе до підвищення ефективності їх функціонування у довгостроковій перспективі, але лише за умов одночасної оптимізації витрат, бо інакше впровадження інновацій супроводжуватиметься значним зростанням вартості житла для переважної більшості громадян, що потребують покращення житлових умов; що у свою чергу приведе до зменшення платоспроможного попиту на житло.

Крім того, інновації, що стосуються функціонування будівельних підприємств, на нашу думку, передбачають і удосконалення системи управління підприємствами галузі, що означає впровадження прогресивних управлінських цінностей, формування корпоративної культури та поширення серед працівників уявлення про необхідність реалізації інновацій.

Врахування викладених вище рекомендацій забезпечить інноваційний розвиток будівельних підприємств, що приведе до значного підвищення ефективності їх функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бурак О. М., Дріль Н. В. Інноваційність стратегій будівельних підприємств // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі» 24–26 травня 2017 року. – С. 84–85.

## СЕКЦІЯ 3

### МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА

#### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Н. Ф. ЧЕЧЕТОВА, д-р екон. наук, професор, Д. С. КОЛОМІЄЦЬ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Мотивація персоналу упродовж багатьох років залишається одним з найважливіших питань ефективного управління персоналом. Питання мотивації персоналу досліджувалися в різних аспектах і вивчалися багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими в області економіки, підприємництва і управління персоналом. Для вирішення поставлених завдань був виконаний теоретичний огляд мотиваційних механізмів, під терміном "мотиваційний механізм" розуміється сукупність мотивів, використовуваних при управлінні організацією для досягнення стратегічних цілей підприємства, на які спрямована та або інша сукупність мотивів. Структура мотиваційного механізму складається з чотирьох основних складових елементів, які представлені на рис. 1.



Рис. 1 – Структура мотиваційного механізму



Відмітимо, що механізм мотивації персоналу є сукупністю специфічних інструментів економічного, соціального, організаційного, психологічного характеру, які зумовлюються особливостями праці. Сьогодні в ринкових умовах функціонування підприємств виникає питання формування такого мотиваційного механізму, який би враховував як матеріальну мотивацію, так і виявлення, і реалізацію нематеріальних інтересів персоналу. Таким чином, сформулюємо основні вимоги до мотиваційного механізму, що сформувалися на сьогодні (рис. 2).

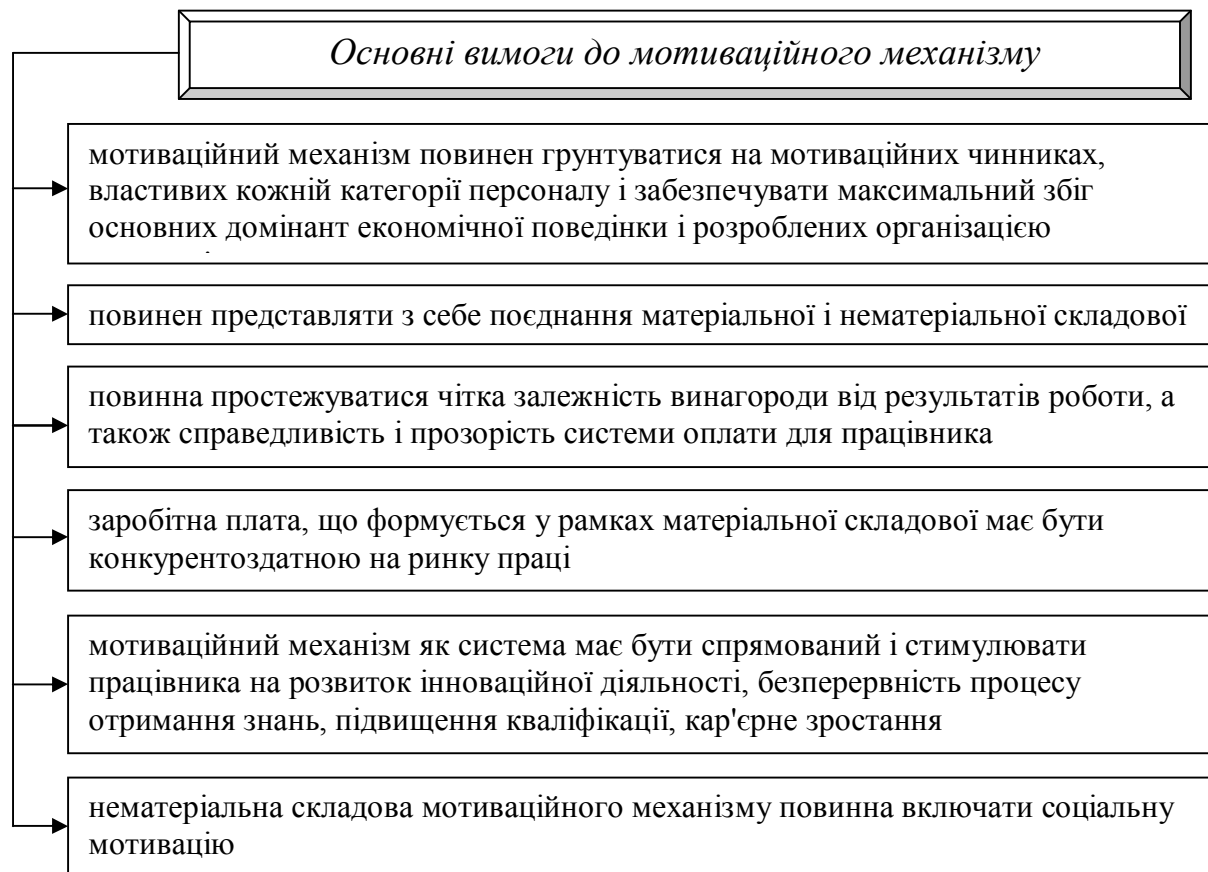


Рис. 2 – Основні вимоги до мотиваційного механізму управління персоналом

Зазначимо, що мотиваційний механізм управління персоналом базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функцій та робіт, призначених для досягнення цілей підприємства і уявлення про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, які працюють на підприємстві, способах їх задоволення, цінностях і нормах поведінки.

Підводячи підсумок проблематиці розробки мотиваційного механізму управління персоналом підприємства, зазначимо, що дане питання вимагає вирішення цілої низки непростих завдань, серед яких виділимо:

- виявлення факторів, що визначають структуру мотиваційного механізму, конкретизацію їх сутності в умовах певного соціального

середовища, оцінку впливу на мотивацію співробітників чинників внутрішнього і зовнішнього середовища;

- визначення можливості самовільної або навмисної зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи;

- вибір відповідних методів впливу на мотивацію, їх розумне комплексне поєднання;

- вибір відповідного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу і вироблення важливих функцій такого комплексу;

- виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства);

- оцінку ефективності мотиваційної політики підприємства.

Крім того, встановлено, що ефективність функціонування мотиваційного механізму на підприємстві багато в чому визначається наявністю у нього необхідних ресурсів. Причому, в даному випадку під ресурсами розуміються не економічні ресурси, наявність яких впливає на операційну діяльність підприємства, а мотиваційні ресурси управління підприємством, наявність яких сприятливо позначається на самому процесі мотивації персоналу господарюючого суб'єкта.

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ШЛЯХ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

О. М. БУРАК, канд. екон. наук, доцент, К. С. АКОПЯН,

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Актуальність даної теми полягає у тому, що підприємства прагнуть отримати конкурентні переваги, зменшуючи витрати і втрати виробництва і управлінських процесів. Дуже часто дані витрати і втрати є наслідками конфліктів на підприємстві. Виявлення конфліктів і управління ними дасть змогу зменшити непродуктивні витрати будівельного підприємства і забезпечити собі стабільні конкурентні позиції.

Останні дослідження щодо питань управління конфліктами проведені в роботах Ковальчук Г.Р., Данілової Є.І., Сердюкова К.Г., Смовженко Т. С., Денис О. Б. в них приділено увагу оцінці конфліктів і інструментам

управління ними [1,2].

Незважаючи на трансдисциплінарний інтерес до вирішення питань конфліктів зі сторони стратегічного управління і конфліктології залишаються невирішеними питання розгортання конфліктів на різних рівнях управління.

Практична управлінська діяльність показує, що управлінські конфлікти можуть в результаті накладання підсилювати один одного в декілька разів [1].

В результаті підсилення конфліктів утворюються мультиплікатор конфліктів. Мультиплікатор управлінського конфлікту передбачає, що величина конфлікту та його наслідки, період, а також швидкість перебігу зростають на певний множник (мультиплікатор), значення якого щоразу залежатиме від зовнішніх та внутрішніх чинників конфліктної ситуації.

В таблиці 1 представлено розрахунок мультиплікатора конфліктів, виходячи з результатів експертного оцінювання.

Таблиця 1 – Мультиплікатор конфліктів

Рівні конфліктів	Показники	
	Схильність до розгортання	Мультиплікатор конфліктів
Корпоративний	0,15	6,7
Середня ланка управління	0,25	4
Функціональний	0,35	2,9

Виявлено, що ефект мультиплікації управлінського конфлікту полягає у поширенні наслідків і розгортанні конфлікту в залежності від ефективності заходів конфлікт-менеджменту.

Крім того, виявлено, що недоліки організаційної структури управління в ПрАТ «Трест Житлобуд-1» також впливають на рівень конфліктності, а саме: погана взаємодія, неузгодженість діяльності окремих функціональних підрозділів, відсутність пов'язаності результатів діяльності підрозділів тощо.

Схильність до розгортання конфліктів найбільша на корпоративному рівні і вона має багато негативних наслідків, що розповсюджуються на всі нижчі рівні.

Для запобігання виникненню ефекту мультиплікатору конфліктів пропонується сформулювати систему управління конфліктами на ПрАТ «Трест Житлобуд-1» відповідно до вимог менеджменту якості, а також план управління конфліктами, бюджет, вказівки щодо запобігання розгортанню конфліктів.

Для кількісного оцінювання втрат від дії управлінських

конфліктів, а також загальної кількості управлінських конфліктів на різних управлінських рівнях підприємства запропоновано використати критерій Пейджа [1].

Результати розрахунку критерію Пейджа дають змогу стверджувати, що фінансові збитки та втрати від дії управлінських конфліктів зростають на кожному вищому рівні управління підприємством і кількість управлінських конфліктів зменшується із кожним вищим рівнем управління.

Отже, для покращення системи управління конфліктами на підприємстві слід обов'язково наймати управлінців з високим показником конфліктних компетенцій: знанням психологічних закономірностей виникнення і розвитку конфлікту; володіння всім спектром стратегій вирішення конфлікту і вмінням застосовувати відповідну ситуації стратегію; здатністю відокремлювати факти від припущень, проблему від особистості; переконливо аргументувати; виявляти спільні інтереси для вирішення конфлікту; пропонувати альтернативні шляхи вирішення конфліктів, які б задовольняли інтереси двох сторін конфліктів тощо.

У разі застосування заходів з управління конфліктами ПрАТ «Трест Житлобуд-1» зможе зменшити втрати доходу від невідпрацьованого часу до 1068,82 тис.грн. на рік, а витрати – на 255845,1 тис.грн. на рік.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковальчук Г. Р. Оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств : дис. кандидата екон.наук : 08.00.04 / Ковальчук Ганна Романівна. – Львів, 2016. – 192 с.
2. Смовженко Т. С. Агентські витрати як фінансові передумови появи корпоративних конфліктів / Смовженко Т. С., Денис О. Б. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2017. – Том 2, № 23. – С. 213–220.

## **ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ І СИНТЕЗУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В. О. КОСТЮК, канд. екон. наук, доцент

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Науково-технічний прогрес глибоко впливає на різні сфери управління. Будь-яка сфера докладання суспільної праці потребує управління, тобто

може бути об'єктом управління. Система управління – це є упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети шляхом планування, організації, мотивації і контролю за ресурсами. Система управління забезпечує умови, необхідні для реалізації поставлених цілей, при чому вирішальне місце в даному випадку належить економічним методам цілеспрямованої дії на об'єкт управління [1, с.7; 3, с.15]. Багатогранність і взаємозалежність діяльності підприємства визначають необхідність проведення відповідних економічних досліджень різноманітних господарських ситуацій для успішного і ефективного управління нею.

Цю роль в процесі управління виконують економічний аналіз і синтез. Аналіз (від грецького *analysis*) означає розкладання, розчленування досліджуваного явища на частини, окремі елементи. Метою такого розподілу є пізнання сутності даного явища і визначення ролі складових частин у досліджуваному явищі. Щодо економічного аналізу це означає, розкладання досліджуваних економічних категорій (узагальнюючих показників) на складові частини (первинні показники) з метою їхнього подальшого вивчення й узагальнення.

Аналіз економічних показників доповнюється іншим протилежним методом дослідження – синтезом. Синтез (від грецького *synthesis*) – означає з'єднання, складання раніше розділених складових частин досліджуваного явища в єдине ціле. Отже, після розбиття відповідного економічного показника на окремі складові частини і їхнього вивчення необхідно відновити його єдність, що досягається за допомогою економічного синтезу. Економічний синтез дозволяє з'єднати ці складові частини (первинні показники) в єдине ціле, чого не може забезпечити аналіз.

Це свідчить про те, що економічний аналіз і синтез органічно взаємозв'язані. Без економічного аналізу немає економічного синтезу (узагальнень у вигляді висновків, пропозицій, рекомендацій, бізнес-планів, прогнозів, стратегій розвитку тощо). Особливого значення набувають економічний аналіз і синтез, як інструменти пізнання, у вивченні широкого кола питань в управлінській діяльності підприємства. Це обумовлено тим, що усі господарські процеси на підприємстві і в його окремих підрозділах спрямовуються керівництву для прийняття відповідних управлінських рішень, які не можна розглядати як довільну дію. Передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто визначення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності

підприємства, яке перешкоджає ефективному функціонуванню й розвитку даного об'єкта управління [2, с.11].

Для підготовки та прийняття ефективного управлінського рішення необхідно своєчасно отримати вичерпну достовірну інформацію про внутрішні і зовнішні умови діяльності досліджуваного об'єкта управління, яка повинна базуватися на точних розрахунках, на всебічному економічному аналізі і синтезі. Отже, економічний аналіз передбачає використання в управлінській діяльності підприємства економічного синтезу, і лише поєднуючи їх можна науково обґрунтувати відповідні рішення.

Узагальнення результатів економічного аналізу – синтез полягає в тому, що на основі аналізу, по-перше, виявляються основні фактори (причини), які вирішально вплинули на зміну результатів роботи підприємства і на яких треба зосередити головну увагу його керівництву; по-друге, відбирається то загальне, найхарактерніше в управлінській діяльності досліджуваного підприємства, що відображається у відповідних висновках, пропозиціях і рекомендаціях.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що використання в управлінській діяльності підприємства тандема «економічний аналіз-синтез» є ваговим фактором підвищення рівня ефективності та якості його роботи. Роль його полягає в тому, що, по-перше, він лежить в основі складання бізнес-планів, прогнозів, виробничих програм, стратегій розвитку об'єктів управління; по-друге, виконує функцію дійового контролю за ходом їхнього виконання; по-третє, є ефективним засобом виявлення внутрішньовиробничих резервів подальшого покращення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів ; по-четверте, здійснює важливу функцію в оперативному і стратегічному управлінні господарською діяльністю підприємства [1, с.7].

Разом з тим слід підкреслити, що термін «синтез», який широко використовується у багатьох галузях сучасної науки (фізиці, хімії, біології тощо), в економіці, на жаль, недооцінюється. А саме, словосполучення «економічний синтез», як самостійна економічна категорія, в спеціальній економічній літературі авторами навіть не згадується. Тому, узагальнюючи вищезазначене, пропонується при дослідженні і вирішенні різноманітних задач в управлінській діяльності підприємства, по-перше, використовувати нарівні з поняттям «економічний аналіз» термін «економічний синтез», як самостійну економічну категорію; по-друге, управлінські рішення мають базуватися на діалектичному тандемі «економічний аналіз-синтез», вони

мають бути достатньо обґрунтовані і оптимальні, що є запорукою наукового управління виробництвом, забезпечуючи високий рівень його ефективності.

#### **Список використаних джерел**

1. Костюк В. О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства: підручник / В. О. Костюк. – Харків: Харків. нац. ун-т міськ. гос-ва ім. О. М. Бекетова, 2018. – 233 с.
2. Економічний аналіз: навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк; за ред. М. Г. Чумаченка. – Київ: КНЕУ, 2001. – 540с.
3. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 680с.
4. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – Київ: Знання, 2004. – 654 с.
5. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: навч. посібник / Н. В. Тарасенко. – Київ: Алерта, 2003. – 485 с.

### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Є. Ю. ГНАТЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент Т. В. ТИМОШЕНКО  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

У зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку та нестабільною ситуацією в країні підприємства повинні захищати свої права й інтереси від внутрішніх і зовнішніх загроз. В наш час великі й малі підприємства нехтують питанням фінансової безпеки, не розуміючи яку важливу роль вона відіграє в системі управління підприємства.

*Актуальність* теми полягає в тому, що через велику конкуренцію на ринку, розвиток фінансової кризи, зростання рівня інфляції підприємства повинні постійно підлаштовуватися під існуючі умови й розвиватися в них, а це не можливо без ефективного механізму управління фінансовою безпекою.

В інтересах підприємства підвищувати рівень його фінансової безпеки, бо високий рівень свідчить про стабільну та ефективну фінансово-господарську діяльність, мінімальну наявність проблемних місць, що в свою чергу робить підприємство привабливим для інвесторів і кредиторів. [1]

*Мета написання тез доповіді* полягає в розробці методичних рекомендацій щодо ефективного управління фінансовою безпекою на

підприємствах.

Було використано такі *методи дослідження*: логічного узагальнення, фінансового аналізу, методи аналізу та синтезу, метод дедукції, методи збору та обробки інформації.

За *результатами* дослідження виявлено, що для підвищення рівня фінансової безпеки на підприємстві в першу чергу слід розробити Концепцію управління фінансовою безпекою, на яку в свою чергу будуть посилалися органи управління для прийняття рішень. Концепція повинна складатися в довільній формі та як мінімум з чотирьох розділів, а саме: 1. Загальні положення (поняття та терміни, що використовуються в документі); 2. Загрози фінансовій безпеці підприємства (перелік загроз, джерела та їх наслідки); 3. Основи формування та організації управління фінансовою безпекою підприємства (об'єкти та суб'єкти, завдання та функції управління фінансовою безпекою); 4. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства (механізм управління, методи та засоби ліквідації або мінімізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства).

Спираючись на розроблену Концепцію на рис. 1 пропонується такий процес управління фінансовою безпекою підприємства.

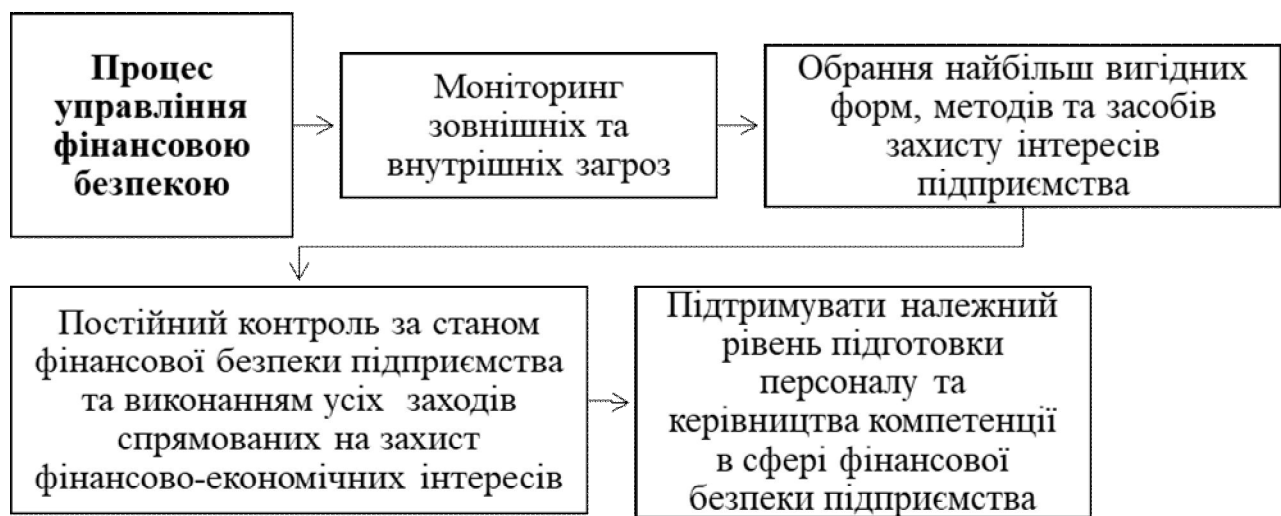


Рис. 1 – Процес управління фінансовою безпекою підприємства

Зміст управління фінансовою безпекою пропонується представити в такому виді:

1. Управління фінансовою стійкістю:
  - Управління прибутковістю;
  - Управління формуванням фінансових інструментів;
  - Управління фінансовою незалежністю та платоспроможністю;



– Управління реальними і фінансовими інвестуваннями;  
2. Управління захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз:

- Уникнення загроз;
- Ліквідація загроз;
- Мінімізація ймовірності реалізації загроз;
- Створення резервних фондів для компенсації можливих збитків;
- Страхування.

Організаційна структура управління фінансовою безпекою повинна відповідати таким принципам як: адаптивність; гнучкість та динамізм; адекватність; спеціалізація; оптимальність; оперативність; надійність; економічність; простота.

Існує два підходи щодо організації управління фінансовою безпекою:

1. Без створення спеціального підходу;
2. Зі створенням спеціального підрозділу.

В першому випадку керуючу роль та функції управління на себе покладає безпосередньо керівник/власник або організаційними структурними одиницями. Цей варіант менш привабливий, так як через велику кількість підрозділів може виникнути проблеми з координацією, через що виникнуть проблеми із визначенням обов'язків, повноважень та відповідальних у сфері фінансової безпеки.

Тож, на підприємстві, що планує підтримувати високий рівень на ринку й отримувати прибуток вважається за необхідним створення спеціального підрозділу з фінансової безпеки.

Головною метою підрозділу вбачається захист фінансово-економічних інтересів підприємства від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Підрозділ повинен взаємодіяти з юридичним відділом, відділом кадрів, відділом маркетингу.

Структура може мати будь який вид в залежності від обсягів діяльності підприємства. Як варіант слід розглядати такі види організації структурного підрозділу фінансової безпеки (рисунок 2, рисунок 3,) [3].

Забезпечення фінансової безпеки є одним з основних принципів нормального функціонування підприємства, реалізація якого передбачає використання комплексного науково-практичного системного підходу [2].

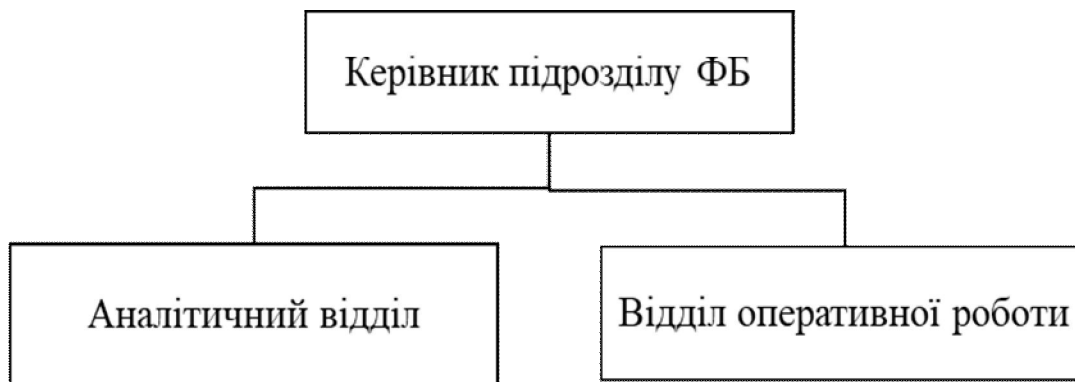


Рис. 2 – Можлива структура підрозділу фінансової безпеки на невеликих та середніх підприємствах[3]



Рис. 3 – Можлива структура підрозділу фінансової безпеки на середніх та великих підприємствах[3]

*Головною метою запропонованих заходів є зменшення загроз фінансово-економічній безпеці підприємства, що дозволить покращити фінансову стійкість та платоспроможність, загалом підвищити рівень фінансової безпеки підприємства.*

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильченко Ю. А. Система заходів із підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.
2. Карлін М. І. Фінансова система України: навчальний посібник для студ. вузів / М. І. Карлін. – Київ : Знання, 2007. – 324 с. – (Вища освіта ХХІ століття)/
3. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. Посібник. – Львів, 2011. – 380 с.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ШЛЯХІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

В. О. ЄСІНА, канд. екон. наук, доцент, О. О. САПРОНОВ, Р. А. БІДНЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства*

*імені О. М. Бекетова*

Українські реалії ринкової економіки вимагають обов'язкових зміни підходу до управління персоналом. Ці зміни знаходять своє місце в управлінській та виробничій ланки функціональної складової підприємства. Тому із постійним розвитком виробничої ланки підприємства необхідно пристосовуватися до впровадження оптимальної системи управління персоналом. Пошук нових методів управління персоналом відбувається з метою максимізації використання його потенціалу, креативних ідей для підвищення конкурентоспроможності підприємства, налагодження внутрішнього зворотного зв'язку на підприємств, і можливостей адаптуватися до потреб працівників.

Для пошуку новітніх методів управління в першу чергу необхідно зрозуміти та проаналізувати класичні методи ефективного управління персоналом, до яких відносяться:

- адміністративний – спирається на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління; орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності [1];
- економічний – ґрунтується на матеріальному стимулюванні робітників;
- соціально-психологічний – базується на усвідомленні своєї значимості працівником під час виконання трудових обов'язків.

Кожен з вищеназваних методів має свої засоби впливу, санкції та заохочень працівників. Найчастіше в діяльності підприємства можливо побачити компіляційне використання цих методів.

До сучасних методів управління наразі відносять декілька, а саме:

- метод участі у процесі;
- метод безпосереднього керівництва;
- метод командної роботи ;
- метод креативного управління.

Основними характеристиками цих методів є заохочення працівників до участі у житті підприємства, створити відчуття власної значущості та

постійний обмін досвідом та створення умов для спільного вирішення проблем. Креативне управління передбачає творче управління персоналом, що орієнтований на всебічне розкриття творчих здібностей особистості.

В сучасних реаліях для підвищення конкурентоспроможності підприємств доцільно застосовувати метод креативного управління персоналу, тому що від дозволяє утворити тимчасові творчі проектні колективи на основ оцінювання творчого потенціалу особистості; проводити оцінку найменш витратних мотиваційних установок; сприяє розвитку навичок нетривіальних рішень в управлінні та бізнесі; сформувати групи експертів, які оцінюють розроблені інноваційні пропозиції [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>
2. Інноваційне підприємництво : креативність, комерціалізація, екосистема : навчальний посібник для вищих навчальних закладів / авт. кол. : Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. – Київ : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. – 280 с.

## **УПРАВЛІННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Є. Ю. ГНАТЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент, Г. В. КРАВЧЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Управління ризиками – це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що наносять шкоди її діяльності.

Мета управління ризиками – виявляти, аналізувати і впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів.

З цією метою менеджер повинен проводити якісний і кількісний аналіз ризику, визначати його джерело фактор, імовірність та передбачати наслідки.

Управління ризиком можна розглянути на методологічній основі процесу розробки і реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими є рішення при відомій імовірності досягнення результату. При цьому функції

управління ризиком повинні виконувати на відповідному рівні всі підрозділи фірми.

Наприклад, в управлінні ризиком:

- бухгалтерія виконує функцію допомоги в розробці бюджету;
- відділ маркетингу - робить прогноз небезпечних властивостей продукції;
- відділ кадрів - займається питаннями праці, інструктує та навчає персонал, оформляє компенсації і т.ін.

*Способи усунення ризиків:*

- уникнення ризику - ухилення від заходів, пов'язаних з ризиком
- утримання ризику - залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальність
- передача ризику - це означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії
- зниження ступеня ризику - зменшення імовірності та обсягу втрат

*Основні заходи зниження ризику:*

1) *диверсифікація* – володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику портфеля в цілому. Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності;

2) *здобування додаткової інформації* (більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним). Використовується новий погляд на відношення з конкурентами;

3) *лімітування* – встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту тощо; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами - для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.;

4) *самострахування* – підприємець віддає перевагу підстрахуванню самого себе, ніж купляти страховку в страховій компанії; самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність підлягає ризику;

5) *страхування* – захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків. Страхування являє собою

економічну категорію, сутність якої складається в розподілі збитків між усіма учасниками страхування. Страхування виконує чотири функції: ризикову, запобіжну, заощаджуючу, контролюючу. Ризикова функція виражається в перерозподілі грошової форми вартості між учасниками страхування у зв'язку з наслідками випадкових страхових подій. Призначенням запобіжної функції являється фінансування за рахунок коштів страхового фонду заходів по зменшенню страхового ризику. Зміст функції заощадження складається в тому, що за допомогою страхування зберігаються кошти. Контролююча функція виражається в контролі за чітко цільовим формуванням і використанням коштів страхового фонду. Отже, не буває підприємництва без ризику.

Стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

1) *інформаційний аналіз* містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику і корегування відомих факторів, прояв яких залежить відмінливих умов;

2) *діагностика ситуації* визначається специфікою поставленого завдання, основний акцент робиться на урахування причин, що викликають зміни ризику, їх ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації. На даній стадії використовуються різні методи виміру й оцінки ризику (математичні, статистичні, інтуїтивні);

3) *розробка варіантів рішень* як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка подається за всіма змістовними аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджевим, правовим;

4) *прийняття рішення* містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним ймовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачається розробка системи відповідальності з питань управління ризиком.

5) *організація і реалізація* включають види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримок тощо), що вимагає оперативних заходів. Контроль змін у параметрах ризику і коректування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера - головна умова стабілізації ситуації і зниження погрози втрат.

Водночас менеджер при управлінні ризиком застосовує ризик-стратегію,

яка забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях щодо конкретних соціально-економічних систем і ситуацій, а також орієнтується на *критерії вибору ризик-рішення*, що передбачають розробку меж ризику і динаміку зміни втрат залежно від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції тощо.

Отже, розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування й інші можливості захисту від ризику розглядаються в ситуаційному менеджменті як необхідні умови формування і реалізації ризик-рішень та використовуються, у тій чи іншій мірі, при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

О. В. СОЛОВЙОВ, канд. екон. наук, професор, К. В. СОЛОВЕЙ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Запорукою довгострокової ефективної роботи будівельного підприємства, його зростання і розвитку є обґрунтований вибір стратегічних напрямів, які дозволять якнайкраще реалізувати потенціал підприємства, адже правильний вибір стратегії сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства, а саме економічному зростанню і розвитку, підвищенню конкурентоспроможності. Найважливішою ознакою раціонально вибраної стратегії розвитку є координація управління двома базовими процесами:

- постійне підвищення потенціалу розвитку підприємства, тобто реалізація стратегії розвитку потенціалу підприємства;
- ефективне використання наявних потужностей, тобто реалізація стратегії ефективного використання потенціалу підприємства.

Також відмітимо, що в сучасних умовах господарювання існує три підходи до формування стратегії будівельного підприємства:

- підприємницький підхід припускає активний пошук нових можливостей, динамічність прийнятих рішень, гнучке планування, централізацію по ухваленню рішень;
- адаптивний підхід є відображенням прагнення пристосуватися до

зовнішнього середовища, що змінюється. Для такого підходу характерна фрагментарність, оскільки вимоги середовища швидко змінюються. Цілі чітко не визначені, а повноваження розподілені між членами колективу;

- плановий підхід поєднує в собі особливості підприємницького і адаптивного підходів. При такому підході, початковим етапом проводиться аналіз організаційної структури, виробничого потенціалу, ефективності функціонування будівельного підприємства, далі за отриманими результатами формуються нові ієрархії і організаційні структури.

Отже, представлений підхід є найбільш прийнятним, схема його здійснення наведена на рис. 1.



Відомо, що в управлінській літературі фахівці розрізняють наступні аспекти ефективності стратегії будівельного підприємства:

- внутрішня ефективність - ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей компанії або з точки зору управління внутрішніми ресурсами;
- зовнішня ефективність - ефективність з точки зору використання



зовнішніх можливостей підприємства;

- загальна ефективність - комплексна сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності;
- ринкова ефективність - наскільки повно задовольняються запити споживача в порівнянні з альтернативними способами їх задоволення;
- цільова ефективність - відбиває міру досягнення цілей підприємства.

На основі вищенаведеного, можна зробити висновок, що стратегічний розвиток у будівництві має безліч особливостей, які необхідно враховувати, при виборі стратегії.

## **БРЕНДІНГ У ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

П. Т. БУБЕНКО, д-р екон. наук, професор, В. В. ЮРАШ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Слово «бренд» (brand) позначає ім'я, знак або символ, які ідентифікують продукцію або послуги. «Бренд-будівництво» (brand-building) – створення бренду. Брендінг (branding) – це, власне, процес створення і розвитку бренду, основний засіб диференціації продукції, інструмент просування товарів на ринок та формування довготривалого зв'язку зі споживачами на основі актуальних саме для них цінностей, які закладені у бренд.

Отже, брендінг – це комплекс послідовних дій та заходів, спрямованих на створення цілісного та затребуваного споживачем іміджу продукту або послуги.

Брендінг є найважливішою складовою маркетингу й вирішує завдання просування не конкретних продуктів, рішень, послуг, а торгівельних марок, під якими вони продаються. Використовуючи маркетингові й рекламні кошти, брендінг сприяє веденню конкурентної боротьби за споживача в емоційній площині, за розуми споживача, за місце своєї торгівельної марки у свідомості людини, що повинен вибрати з безлічі аналогічних товарів саме той, котрий пропонуєте Ви.

Брендінг можна розділити на два етапи (рис. 1).

До першого етапу відноситься створення нової торгівельної марки або її

відновлення. Сюди входить:



Рис. 1 – Етапи брендингу

1 Маркетингові дослідження ринку. Завданням дослідження є виявлення сегментів досліджуваного ринку, образу цільового споживача, аналіз існуючих конкурентів. Проводяться маркетингові дослідження.

2 Розробка ідеї й концепції позиціонування бренду на підставі даних проведених досліджень – це фундаментальний процес у створенні бренду. Як правило, один раз розроблена концепція стратегічного позиціонування має досить більший період життя.

3 Наймінг – створення імен для компанії, товарів або послуг. Ім'я бренду, його назва, повинні щонайкраще відображати закладену в нього ідею, виражати його конкурентні переваги, по можливості асоціюватися із продуктом і при цьому бути емоційним, «яскравим», що запам'ятовується.

4 Розробка логотипу, дизайну, фірмового стилю. Як і у випадку з ім'ям бренду, дизайни логотипу, сайту, рекламних і будь-яких інших матеріалів повинні відповідати загальній концепції, що виражає ідею бренду, його позиціонування.

На другому етапі вирішуються завдання по просуванню торгівельної марки:

1 Розробка стратегії просування бренду. Від того, наскільки вірною, ефективною й точною виявиться стратегія просування, багато в чому буде залежати успіх бренду на ринку.

2 Проведення рекламних кампаній. Залежно від життєвого циклу бренду, рекламна кампанія може вирішувати різні завдання, такі як: забезпечення певного рівня знання марки, стимулювання пробної покупки в певній групі споживачів, підвищення лояльності серед поточної бази споживачів, завоювання нелояльних споживачів конкурентних брендів та інше.

3 Контроль за відповідністю очікуванням, сформульованим при рекламному впливі. Також необхідно відслідковувати такі фактори, що впливають на формування бренду, як функціональність, ефективність, повнота подання продукту та інше.

4 PR-підтримка – необхідна складова успішного бренду, що використовується для формування суспільної думки про компанії, її продукцію або послуги.

Необхідно відзначити, що дані завдання є етапами брендінгу, і перераховані саме в тому порядку, у якому вони повинні виконуватися.

У зарубіжній практиці з брендом пов'язано декілька понять, якими оперують фахівці. кожен бренд володіє певними атрибутами, тобто функціональними або емоційними асоціаціями, привласненими йому покупцями або потенційними клієнтами. атрибути бренду можуть бути як позитивними, так і негативними, володіти різною силою і мати неоднакову важливість для різних сегментів ринку.

Будь-який бренд володіє основною характеристикою, яка визначає його суть. всі атрибути бренду в сукупності складають індивідуальність бренду, яку створює і підтримує фахівець з бренду. індивідуальність бренду виражає те, що повинен означати бренд і є деякою довгостроковою обіцянкою споживачам від авторів бренду.

У кожен конкретну мить будь-який бренд володіє певним іміджем – унікальним набором асоціацій, які зараз перебувають в думках споживачів. ці асоціації виражають те, що означає бренд саме зараз, і є обіцянкою споживачам від авторів бренду. зокрема, імідж бренду може сформувати рекламна кампанія. важливо відзначити, що імідж бренду – це те, що зараз знаходиться в думках споживачів, тоді як індивідуальність бренду – це не тимчасове поняття, що має більш довгострокове існування.

## CRM-ТЕХНОЛОГІЇ У МАРКЕТИНГОВОМУ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В. В. ВЕЛИЧКО, канд. екон. наук, доцент, А. Р. СОБКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Інформаційні технології відіграють важливу роль в сучасному світі. Їх застосування відкриває нові можливості для розвитку та оптимізації бізнесу, можливість розширити ринки збуту, знизити витрати, підвищити продуктивність, ефективність використання ресурсів, підвищення якості управління бізнесом і надання послуг.

Важливою умовою для завоювання і утримання позицій на ринку для кожної компанії є впровадження системи для автоматизації бізнес-процесів і, зокрема, система управління взаємовідносинами з клієнтами CRM (Customer Relationships Management). Зараз у всьому світі зростає інтерес до CRM. Це пов'язано з тим, що подібні організації живуть в умовах серйозної конкуренції [1].

У сучасних умовах найбільш важлива інформація, та, що пов'язана з клієнтом. Високе відношення до клієнта підвищується не тільки за рахунок якісних продуктів і послуг, але і індивідуального підходу до його потреб [2].

Причина полягає в тому, що для сучасного клієнта якість вже не показник переваги компанії. Головне в цій ситуації для залучення клієнтів щось особливе. Розуміння клієнта, що його думка важлива для компанії, і він може реально впливати на процеси, що відбуваються всередині бізнесу, дозволяє дати йому ту особливість, яка зробить його вигідним клієнтом компанії. Маркетинг в компанії повинен бути заснованим на думці споживачів.

CRM - бізнес-стратегія, спрямована на побудову стійкого бізнесу, основою якого є «клієнто-орієнтований» підхід.

Стратегія CRM допомагає «інтегрувати» клієнта в рамках організації - компанія отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів і їх потреби, і на основі цих даних, будує свою організаційну стратегію, яка стосується всіх аспектів діяльності: виробництво, реклама, продаж, проектування, сервісне обслуговування і так далі.

Стратегія CRM-системи побудована на основі:

- персоніфікації клієнтів;

- інтегрованому управлінні декількома каналами взаємодії з клієнтами;
- існування єдиної системи зберігання, яка миттєво може вмістити всю інформацію про всі випадки взаємодії з клієнтами, і з якої вона може бути негайно доступна;
- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і прийняття заснованих на ній організаційних рішень.

CRM-система – набір модулів, призначених для автоматизації різних бізнес-процесів, відповідаючих за відносини з клієнтами (маркетинг, продаж та обслуговування). CRM-система дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами.

## **ПРОБЛЕМИ ПРИБУТКОВОСТІ Б'ЮТІ-ІНДУСТРІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

О. І. СЛАВУТА, А. Р. БУЦЬКА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Згідно з маркетинговими дослідженнями ринок послуг б'юті-індустрії скоротився в 2017 р. в основному за рахунок сегмента класичних салонів краси. Така ситуація робить актуальним питання забезпечення економічної ефективності діяльності салонів краси.

Сфера обслуговування і салонний бізнес схильні до сезонних спадів активності, важливу роль відіграє людський фактор, вплив моди, погодних умов, кон'юнктура ринку праці та стан економіки країни в цілому, а також залежність від перевіряючих органів і від конкурентного середовища.

До зовнішніх факторів впливу додаються внутрішні: починаючи господарською діяльністю, закінчуючи маркетингом. Кожен з цих факторів впливає на оборот, витрати, прибуток салонів краси. Для визначення фінансового стану учасників салонного бізнесу доцільно використовувати такі показники: щомісячна рентабельність салону краси і

термін окупності салону краси (його відхилення від запланованого).

Окупність салонів краси має свої особливості. Як правило, перші три місяці – півроку салон краси не тільки проїдає все зароблене, а й вимагає додаткового вливання капітальних вкладень, наприклад, на закупівлю нового інноваційного обладнання, рекламу – це період становлення, коли доходи від

салону краси мінімальні. Потім досягається точка беззбитковості. Завантаження робочих місць (потужностей) поступово збільшується поки не досягається певний оптимум і дохід від перукарні (манікюрного салону і т.і.) починає покривати всі витрати.

У коректно складеному бізнес-плані салону краси повинна відслідковуватися певна тенденція зміни величини щомісячного прибутку і терміну окупності салону. Важливо своєчасно оцінити динаміку зміни цих величин в часі. Умовно можна виділити три ступені фінансової кризи, що виражає в падінні доходу від салону краси:

- глибока криза ( $\leq 0\%$ , термін окупності довше спланованого більш, ніж у 2 рази);
- криза середньої тяжкості ( $\geq 20\%$ , термін окупності довше запланованого менш, ніж в 2 рази);
- стагнація ( $\approx 0-20\%$ , салон окупився і досяг «зрілості», тобто його вік понад 2-5 років для різного класу салонів).

Розглянемо кризу середньої тяжкості, за якої термін окупності довше передбачуваного менш ніж в 2 рази, а прибутковість салону краси вище або дорівнює 20%. Тобто оборот дають високорентабельні (високоприбуткові) салонні процедури, проте неефективне використання простору або відсутність попиту на інші процедури салону не дають доходу, достатнього для своєчасної окупності. Тут представляє інтерес випадок дуже високої прибутковості салону краси, наприклад, 30-40%, коли при обороті в 5 тис. умовних одиниць прибуток становить 2 тис. умовних одиниць.

Причиною такого стану справ, як правило, є низька завантаженість виробничих потужностей – невміння збільшити продажі в салоні краси (причому площа сама по собі теж вважається невикористованими потужностями). Або тінізація наданих послуг. Простой площі може відбуватись через те, що довго не можна знайти фахівця або не вводиться в дію раніше куплене інноваційне обладнання. Тінізація може проявлятися у обслуговуванні клієнтів на додому або у обслуговуванні «своїх» клієнтів своїми препаратами в салоні.

Отже для виходу з кризи середньої тяжкості необхідно забезпечити: контроль співробітників на підприємстві, вміння ведення обліку і контролю в господарському і фінансовому сегментах діяльності, ефективне використання всієї площі салону, залучення до щоденної діяльності всіх інноваційних технологій, що є в салоні.

## **SOCIAL ISSUES IN THE CONTEXT OF WEB 2.0: NEW MARKETING TRENDS**

RUSLAN ANDRIIANOV,

*Kharkiv National University of Municipal Economy named after O. M. Beketov*

While businesses have always been communicating their message and advertising their products, social media allowed customers to respond, creating a unique digital relationship. Web 2.0 is characterized by an emphasis on user-generated content, as well as the prevalence of social interaction online. It is more than the evolution of technology: it represents a social revolution in the ways in which those technologies are used. Any company, which operates online, should maintain its digital presence in social media platforms, as well as find new and creative approaches to make the product stand out from the competition. Aside from that, more people tend to put values at the central stance, believing that firms should address social issues and have a positive impact on the environment, education, health, etc. Therefore, one should define and analyze the way technological evolvement and social awareness enhance marketing strategies.

While consumers often use social media to voice their opinion regarding certain social problems, they also expect similar behavior from the brands. Many companies are no longer concentrated on the mere promotion of their products, as they shift to advertising a business's beliefs, as well as the stance on social issues. This issue can be viewed as a new branch of corporate social responsibility. A recent study conducted by marketing firm Cone Communications revealed that 78 percent of consumers "want companies to address important social justice issues," while 87 percent "will purchase a product because a company advocated for an issue they cared about" (Komornicki). Even if the issues are outside the companies' standard activities, social media users still believe that the firms are obligated to play a role in addressing or solving the problems.

Addressing social issues is not as straightforward as it might seem and companies should be careful when voicing their opinion. For example, 76 percent of Americans claim that they would refuse to purchase a product if the company supports an issue that contradicts their belief. In turn, 89 percent of consumers would switch brands to one that is associated with a good cause, even if the price and quality are similar (Komornicki). Therefore, an effective marketing approach requires companies to study the beliefs of their main target audience and match this information to the problem they plan to address.

Luckily for the marketers, the most common social issues are unambiguous, which reveals a clear opportunity for a company. When comparing to the western corporate culture, Ukrainian companies are rather inert in regard to the problem of corporate social responsibility. Therefore, the paper is based on the results of American market studies, as it will help Ukrainian business owners to learn from the experience of the western corporations. According to the research, American consumers identify the following most important responsible business practices: being a good employer, operating in a way that benefits society and environment, creating products that ensure the well-being of the client, and standing up for social justice (Komornicki 15). As for social issues, in particular, the major part of consumers (34%) expect businesses to address the problem of economic development. Respondents also included human rights (14%), hunger and poverty (19%) and environment (15%). As for the consumers' response to the social awareness of the businesses, many of them would purchase a product just to support the corresponding social position of the company (Komornicki 15). Moreover, consumers will take other, more "passive" actions, such as "liking" a company's page, sharing the content via social networks, sharing their positive opinion and simply recommending the product to their friends or colleagues.

Based on the aforementioned information, being socially aware and responding to the important issues increases the popularity of a brand. However, in order to create a positive image, a company should develop firm views on all socio-cultural aspects with which their business interacts. Once these views are developed, a company can use different platforms like Instagram, Facebook or Twitter to react, respond, or simply repost different pieces of media. According to a report, issued by a technology company, Morning Consult, companies should clearly differentiate controversial topics (abortion, immigration) and relatively uniform issues (civil rights, racism). Some issues should be avoided regardless of the corporate or public opinions. For example, a recent study revealed that "speaking about Trump – either positively or negatively - is far more likely to generate backlash than win your brand any favor" ("CSR & Political Activism In The Trump Era"). The report also recommends concentrating on developing a reputation for being a good employer. In turn, the paper emphasizes that the majority of people prefer corporations not to get involved in politics.

In spite of the rapid globalization, which takes place in contemporary society, Ukrainian and American markets are still rather different, which is evident from the attitude of the consumers to the business owners. The disbelief of Ukrainian consumers is often explained as a result of "Soviet ideology", as well as an



association of business with illegal schemes that often took place in the 1990s. Ukrainian business owners have to adjust to the reality of the local market and, in turn, a focus on corporate social responsibility is arguably the only effective approach in the situation. Aside from using social media to react to an issue, Ukrainian business owners have to follow suit of many western companies and take active measures in solving social problems. Community volunteering is the highest form of corporate social responsibility. Aside from being active on social media, Ukrainian companies should also invest in community programs that do not have direct business returns, as this approach will help to build a strong company image and earn the trust of the customers.

Arguably any company would prefer to live in a world of clear and consistent rules, maintaining an asocial, acultural and amoral approach to business. However, companies are embedded in society, which is why consumers expect them to react to social issues and have a firm opinion regarding certain problems. Social media, in its turn, allows businesses to maintain its social presence and attract new customers to the brand. Therefore, an effective marketing strategy requires businesses to analyze the current political or social situation and respond to the problems in a corresponding manner.

#### **Works Cited:**

1. Komornicki, Sophie. "2017 Cone Communications CSR Study". *Cone Communications*, 2018, <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>. Accessed 7 Dec 2018.
2. "CSR & Political Activism In The Trump Era". *Morning Consult*, 2018, <https://morningconsult.com/form/csr-political-activism/>. Accessed 7 Dec 2018.

## **АСПЕКТИ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПРАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»**

О. М. БУРАК, канд. екон. наук, доцент, Д. А. КАРАБУТ  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Сучасний розвиток будівельних підприємств складно уявити без ефективних інформаційних систем (далі - ІС), які забезпечують оптимальне протікання більшості процесів. Але велика вартість розробки унікальної КІС, її підтримки і постійного вдосконалення призводить до того, що деякі

будівельні підприємства не забезпечили інформаційний і інвестиційний фундамент для її впровадження.

Серед досліджень по даній тематиці представлені роботи Оберемок І.І., Кальніченко О.В., Лисецький Ю. М., Заруба В. Я., Кононенко І. В., Павленко Л.А., Рибидайло А.А., Бобров С.В. та ін.

Метою даної роботи є висвітлення питань важливості визначення вартості створення і експлуатації інформаційної системи для будівельного підприємства.

На більшості будівельних підприємств, включаючи ПрАТ «Трест Житлобуд - 1» розраховується вартість ІС як сума фактичних витрати на створення, але не менш важливою складовою є підрахування майбутніх витрат на володіння і експлуатацію системи.

Для управління витратами, що пов'язані з володінням і експлуатацією інформаційної системи і її елементів протягом усього життєвого циклу у практичній діяльності розраховують сукупну вартість володіння (ТСО).

ТСО (Total Cost of Ownership) – це методика розрахунку, яка допомагає споживачам і керівникам підприємства визначити прямі і непрямі витрати й вигоди, які пов'язані з функціонуванням будь-якого компоненту комп'ютерних систем. Метою є - одержання підсумкової оцінки придбання і функціонування ІТ об'єкту [1].

Врахування життєвого циклу інформаційної системи ведеться наступним чином: час існуючої на підприємстві системи; час необхідний для проектування нового альтернативного рішення; час на закупівлю і впровадження елементів нової системи; термін експлуатації нової системи при забезпеченні повернення не менш 90 % інвестицій [2].

Сукупна вартість володіння є кращою для ІС, якщо життєвий цикл найкоротший.

Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» питання використання інформаційних технологій, інформаційних об'єктів і створення інформаційної системою зараз є суттєвими.

За методикою ТСО витрати на інформаційні технології поділяються на прямі і непрямі [1,2]:

- прямі: на апаратне і програмне забезпечення (купівля або оренда, нова установка або відновлення та ін.); на управління (мережеве й системне адміністрування, проектування); на підтримку (служба технічної підтримки, навчання, контракти на підтримку та супровід); на телекомунікації (канали зв'язку та їх обслуговування).

- непрямі: витрати користувача (персональна підтримка, неформальне навчання, помилки й прорахунки); прості (втрата продуктивності через вихід з ладу устаткування або профілактичні планові зупинки).

Таким чином, ми можемо сказати, що попереднє обґрунтування створення ІС через розрахунок ТСО дасть змогу виключити нераціональне використання коштів і зміцнить інформаційне забезпечення діяльності. Підприємству необхідно перед впровадженням ІС організувати збір даних щодо основних показників ТСО.

#### **Список використаних джерел:**

1. How to Find Total Cost of Ownership (TCO) for Assets and Other Acquisitions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.business-case-analysis.com/total-cost-of-ownership.html>
2. Рибидайло А. А., Поривай О. В. Бобров С. В., Солошенко Н. В. Підходи щодо оцінки сукупної вартості володіння інформаційною технологією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/Znpcvdsd\\_2014\\_3\\_15.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/Znpcvdsd_2014_3_15.pdf)

## **СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Н. В. БІБІК, канд. екон. наук, доцент, Х. І. ІВАНІВ,  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

На сьогодні для підприємств в період високої конкуренції важливою знайти спосіб формування довгострокових партнерських взаємин із своїми споживачами через задоволення їх потреб та інтересів у спосіб, який матиме довгостроковий позитивний ефект як для їх добробуту і добробуту суспільства в цілому, так і для фінансового та ринкового становища компанії. Одним з таких напрямів, що отримали широкий розвиток в кінці ХХ століття, став соціальний маркетинг.

Значний внесок до розвитку концепції соціального маркетингу внесли такі вчені, як Ф. Котлер, Ч. Бодвелл, Д. Рокфеллер, С. Веддок, Д. Легран, Р. Оуен, С. Туркін, С. Перегудов, Б. Полунєєв, І. Глінкіна, С. Лукаш, С. Рубашкіна, Л. Авроріна, А. Шмаров, Л. Савицька, М. П. Теодорович, М. І. Корсакова і ін.

Народження концепції соціально відповідального маркетингу (СВМ)

прийнято пов'язувати із виходом статті Ф. Котлера «Що консьюмеризм означає для маркетологів» у червні 1972 р. [1]. У ній автор стверджував, що головна ідея СВМ полягає у доповненні ключових елементів маркетингової концепції (задоволення споживачів і досягнення прибутковості) третьою складовою, а саме довгостроковим добробутом споживачів.

Основна відмінність соціального маркетингу від комерційного полягає в тому, що метою комерційного є отримання прибутку, за допомогою маркетингової стратегії, а соціального маркетингу – зміна поведінки великих груп людей на кращу для соціальної гармонії в суспільстві.

Для комерційних підприємств настала нова фаза маркетингу - соціально орієнтованого, мета якого не тільки задоволення потреб платоспроможного споживача, але і благо суспільства в цілому. Він дозволяє показати привабливість своїх пропозицій на ринку і «продати» товар, навіть якщо це абстрактна ідея, модель поведінки або партія. Проте якщо організація або фірма зосереджена тільки на отриманні прибутку, можуть виникнути і негативні для суспільства наслідки. Тому менеджери з маркетингу повинні піклуватися про соціальну відповідальність, тобто про обов'язок підприємства підсилювати позитивні для суспільства результати його діяльності і послабляти негативні. Соціальна відповідальність іноді ставить їх перед важким вибором.

Можна виділити основні ролі соціального маркетингу в системі управління:

- Виступає як основна фундаментальна концепція управління соціальними процесами і змінами в умовах сучасного ринкового і демократичного суспільства.

- Виступає як ефективна управлінська технологія, що формулює основні принципи і підходи до побудови сучасного соціального управління на основі теорії соціального, некомерційного обміну послугами, ідеями, цінностями і т.д.

- Формулює цілі, технології, маркетингові механізми стосовно різних сфер суспільного життя (освіта, охорона здоров'я, культура, спорт, екологія, наука, мистецтво і ін.), формуючи конкретні і реальні механізми їх функціонування, регулювання, управління ними [2].

Управління соціальним маркетингом — складний процес, що вимагає від компаній істотної концептуально-стратегічної і організаційної перебудови: розробки корпоративних планів «стійкого розвитку» і корпоративних звітів про соціальну відповідальність, спеціальні PR-заходи:

проведення переговорів і обмін досвідом на загальносвітовому, європейському і національному рівнях, презентації компаній за кордоном.

На думку П. Котлера і Н. Лі можна виділити наступні напрями соціально-відповідального маркетингу на рівні підприємства:

1. Просування корпоративної добродійної ідеї (поділу). В цьому випадку підприємство надає фінанси, грошові і інші корпоративні ресурси щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми або допомогти зібрати засоби, привернути волонтерів.

2. Добродійний маркетинг. Підприємство зобов'язується робити внески або відраховувати певні відсотки від об'ємів продажів на добродійні справи.

3. Корпоративний соціальний маркетинг. Підприємство підтримує розробку і/або проведення піарівських і рекламних кампаній, спрямованих на зміну певних типів поведінки (звичок) для того, щоб поліпшити соціальне здоров'я або безпеку, сприяти захисту навколишнього середовища або розвитку територіальної общини.

4. Корпоративна філантропія. Підприємство робить пожертвування безпосередньо добродійної організації або на акцію, проект, найчастіше у формі грошових грантів, подарунків і/або товарів і послуг.

5. Волонтерська робота на користь общині. Підприємство підтримує і привертає своїх працівників, а також дрібних торговців, ін. категорії добровольців для допомоги місцевим громадським організаціям і ініціативам.

6. Соціально-відповідальні підходи до ведення бізнесу. Підприємство по власному розумінню, вибору, упроваджує практику ведення бізнесу і робить інвестиції, які сприяють підвищенню добробуту в територіальній общині і збереженню навколишнього середовища. [3, с.65 ].

Завдяки запровадженню соціально маркетингової стратегії підприємство підвищить репутацію, покращить фінансові показники, побудує ефективну модель взаємовідносин з державою і суспільними організаціями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kotler P. What Consumerism Means for Marketers. / P. Kotler // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. – P. 48–57.
2. Акимов А.И. Социальный маркетинг. – Киев: Наук. думка, 2008. – 144 с.
3. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність: Пер. з англ. – Київ: Стандарт, 2005. – 302 с.

# SWOT-АНАЛІЗ І ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

С. М. ГАЙДЕНКО, канд. екон. наук, Ю. В. ПРЯДКІНА,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова

В процесі дослідження теоретичних підходів до розробки стратегії розвитку та підприємницької й фінансово-господарської діяльності підприємств готельного бізнесу України наголосимо на тому, що постає питання про необхідність розробки економічної стратегії підприємства, яка дозволить розширити можливості та закріпитися на ринку готельних послуг, який в швидкозмінюваних умовах розвивається. Розробка стратегії розвитку припускає обґрунтування специфічних стратегій, які сприяють досягненню мети підприємств готельного бізнесу на основі підтримання стратегічної відповідності між ними, її потенційними можливостями в області готельного господарства та туризму. Комплексне стратегічне планування має ряд складових, які дозволяють досягти більш ефективного розвитку, при цьому для наочності його представимо у вигляді рисунку 1.



Рис. 1 – Складові комплексного стратегічного планування

Визначення стратегії розвитку підприємницької діяльності підприємств готельного бізнесу принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно перебуває. Отже, на першому етапі розробки стратегії розвитку проводиться всебічне дослідження поточної діяльності готелю - SWOT-аналіз, при цьому він ґрунтується на результатах маркетингових досліджень й їхнім проведенням досягається виявлення ринкових можливостей готелю. Таким чином, SWOT-аналіз необхідно провести для ПрАТ «Тернопіль-готель». Напрямки діяльності, які відкриваються перед підприємством, виходячи із сукупності умов, у яких воно функціонує, при цьому в першу чергу враховуються зовнішні умови представляють собою ринкові можливості.

Досліджуючи зовнішнє середовище, необхідно зосереджувати увагу на з'ясуванні того, які загрози та які можливості вона приховує в собі. Однак, необхідно враховувати та досліджувати середовище не тільки зовнішнє, але й внутрішнє. Це необхідно для того, щоб успішно справлятися із загрозами та дієво використовувати нові можливості, дійсно маючи потенціал для їхньої реалізації. Направленість SWOT-аналізу представимо у вигляді рисунку 2. Результати SWOT-аналізу підприємницької та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» представимо у вигляді рисунку 3.



Рис. 2 – Направленість SWOT-аналізу

Зазначимо, що практично всі отримані негативні фактори, за винятком політичних і правових, компенсуються наявністю стримуючих факторів і попереджувальних заходів, реалізація яких забезпечить загальний позитивний результат стратегії розвитку підприємницької та фінансово-господарської діяльності. Після того, як дослідженні можливості й загрози, сильні й слабкі сторони, необхідно встановити взаємозв'язок між ними, який дозволить виділити ринкові можливості готелю.

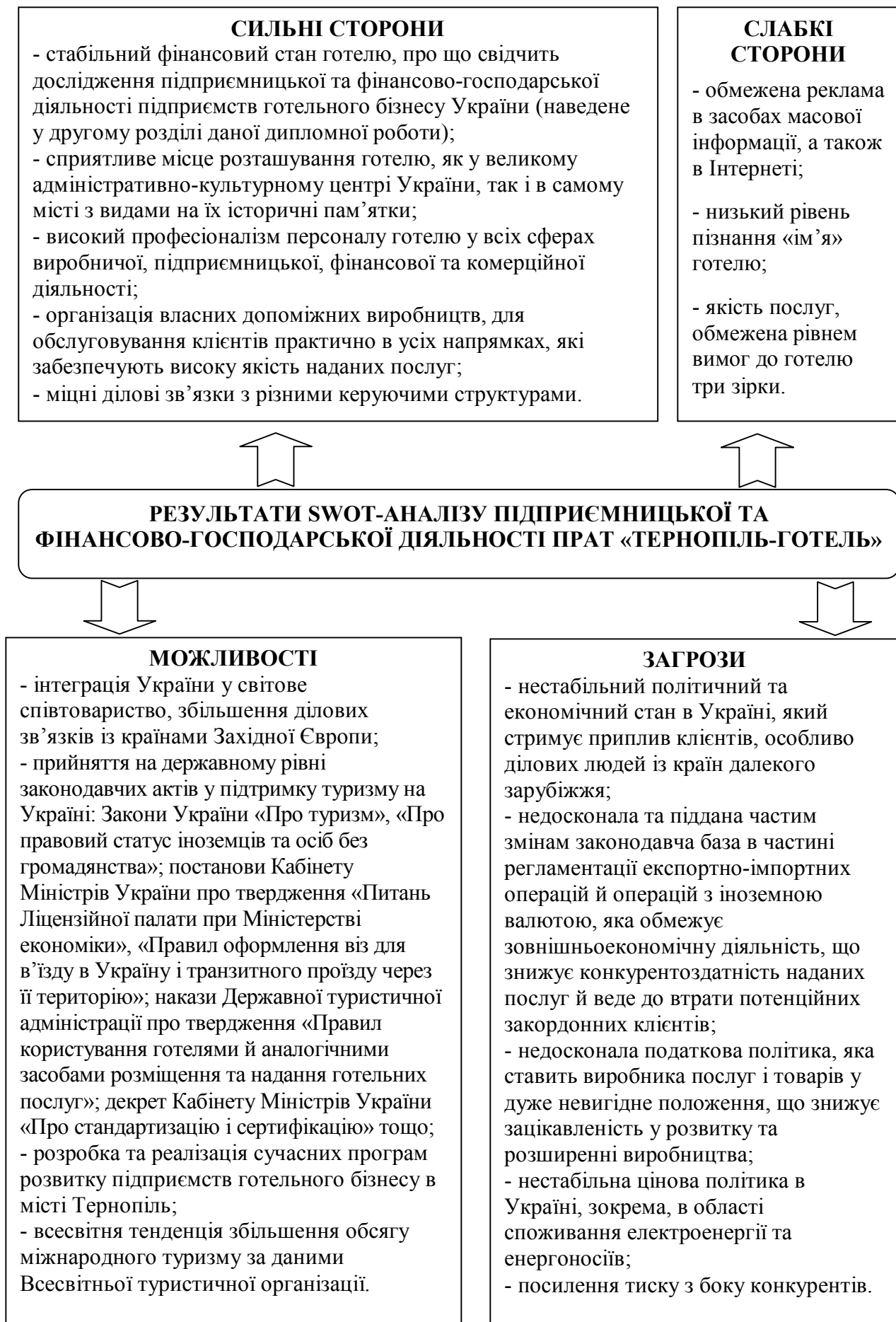


Рис. 3 – Результати SWOT-аналізу



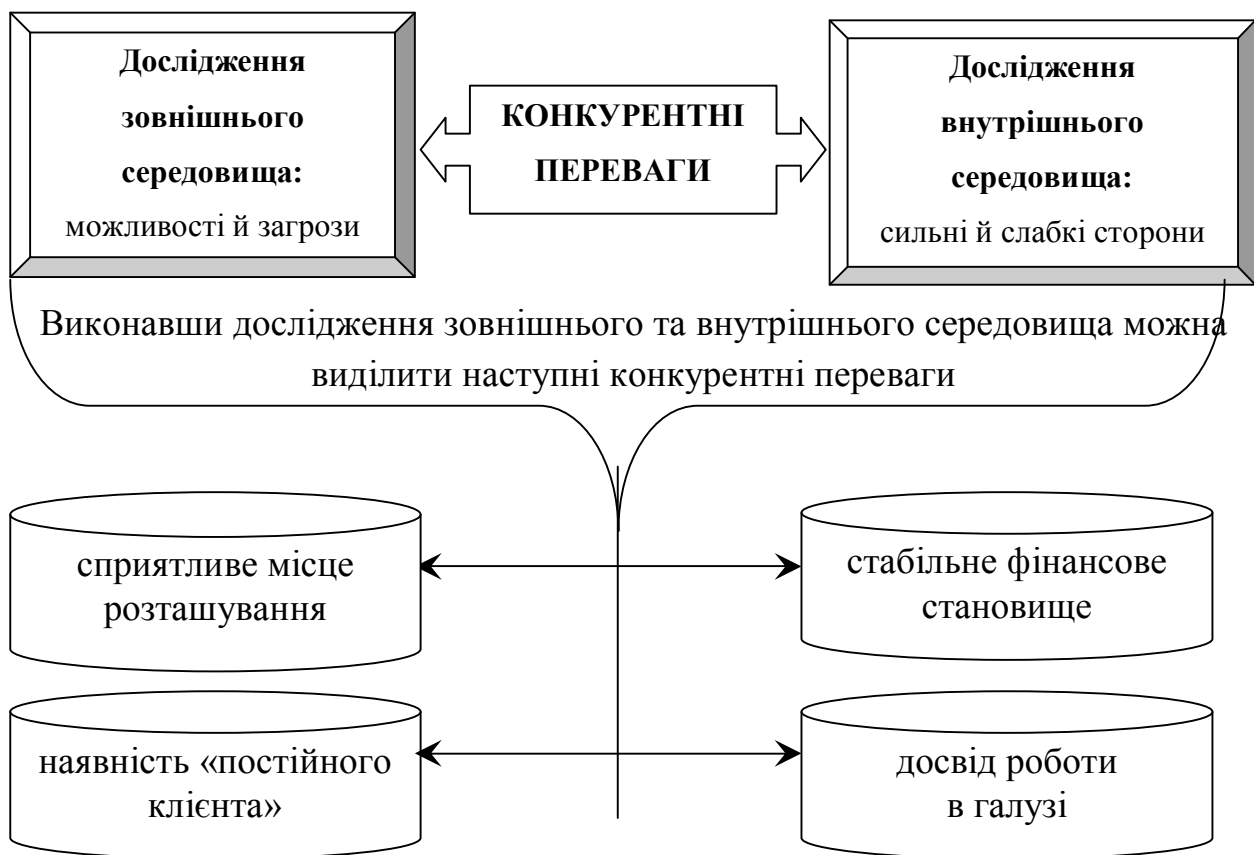


Рис. 4 – Формування конкурентних переваг готелю

Під можливостями варто розуміти привабливі напрямки маркетингових зусиль підприємства, на яких воно може домогтися конкурентних переваг (рис. 4). Конкурентними перевагами називають матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для готелю й дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

## ЛЕКСИЧНІ ЗАСОБИ МОВЛЕННЄВОГО ВПЛИВУ НА ОСОБИСТІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

О. О. ЖИГЛО, канд. пед. наук

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

На перманентний стан змін сьогодення впливають не тільки економічні, політичні, соціальні, демографічні фактори, а також останнім часом підсилилась роль мовленевого впливу.

Становленню ділового спілкування сприяли різні галузі науки (етика, психологія, філософія, соціологія) та практики (управління, менеджмент та ін.). Спілкування є однією з центральних складових життєдіяльності людей, через призму якої та їхньої взаємодії вивчаються питання сприймання й розуміння людьми одне одного, лідерство й керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини та ін. Культура професійної діяльності багато в чому визначає її ефективність, а також репутацію організації в цілому і окремого фахівця.

Культура спілкування становить важливу частину професійної культури, а для таких професій як, наприклад, викладач, журналіст, менеджер, юрист, – провідну частину, оскільки для цих професій, мова є основним знаряддям праці. Професійна культура включає володіння спеціальними вміннями і навичками професійної діяльності, культуру поведінки, емоційну культуру, загальну культуру мови і культуру професійного спілкування. [4] Спеціальні навички здобуваються в процесі професійної підготовки. Культура поведінки формується особистістю відповідно до етичних норм суспільства.

Дослідження проблем спілкування в загально-філософському плані є методологічною основою, на якій базується вивчення цього феномена в інших наукових дисциплінах, наприклад в етиці, психології, соціології, медицині, педагогіці. В основному із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію. Менеджер, керівник витрачають на спілкування 50–90% робочого часу, аби реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. [1, с. 5]. Одже, культура мовлення - це сукупність якостей, які надають ефективної дії відправника на одержувача з урахуванням конкретної ситуації відповідно до поставленої мети та задачам. До цих якостей належать: правильність, виразність, точність, зрозумілість, чистота мови, багатство та різноманітність, вміння чітко та ясно висловити думку, грамотно розмовляти, вести діалог, бесіду. Культура професійного мовлення виявляється:

- в умінні говорити й писати так, щоб реципієнт правильно сприйняв інформацію і здійснив дії, яких очікує від нього автор висловлення чи тексту;
- обирати, комбінувати і трансформувати слова та інші мовні одиниці, виходячи із сутності предмета спілкування та ситуації, у якій відбувається процес спілкування;

– співвідносити з людиною, тобто є засобом передавання думок, ідей, почуттів і для відправника, і для одержувача інформації;

– у якості мови, характеристиками якої є точність (значення слів співвіднесені зі змістом та обсягом висловлюваних понять), логічність (зв'язок значень, властивих словам, словосполученням і реченням у структурі мовлення, не повинен суперечити законам логіки і законам мислення);

– у передачі почуття, волі, стану свідомості, естетичних потенцій особистості;

– передачі умов спілкування (місце, час, коло співрозмовників тощо);

– в умінні зрозуміло, конкретно висловлювати думку.

Загальна культура мови передбачає норми мовної поведінки і вимоги до мови в будь-яких ситуаціях спілкування, культура професійного спілкування характеризується рядом додаткових по відношенню до загальної мовної культури вимог. У професійній культурі спілкування стає особливо високою роль соціально-психологічних характеристик мови, таких як відповідність мови емоційному стану співрозмовника, ділова спрямованість мови, Відповідність мови соціальним ролям.

Мова є засобом придбання, здійснення, розвитку та передачі професійних навичок.

Культура професійного мовлення включає:

– володіння термінологією даної спеціальності;

– вміння будувати виступ на професійну тему;

– вміння організувати професійний діалог і керувати ним;

– вміння спілкуватися з нефахівцями з питань професійної діяльності.

Знання термінології, вміння встановлювати зв'язок між відомими раніше і новими термінами, вміння використовувати наукові поняття і терміни в практичному аналізі виробничих ситуацій, знання особливостей стилю професійного мовлення складають лінгвістичну компетенцію в професійному спілкуванні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Токарська А. С. Українська мова фахового спрямування для юристів / А. С. Токарська, О. М. Кочан.– Київ : Знання, 2008. – С.11–16.

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА СТАТИСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

В. О. КОСТЮК, канд. екон. наук, доцент

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Прискорення соціально – економічного розвитку національного господарства України та підвищення ефективності суспільного виробництва вимагають широкого застосування статистичних методів в економічних розробках та дослідженнях. Значна роль у вирішенні цих завдань належить статистиці. Перед статистикою стоять важливі завдання щодо подальшого вдосконалення системи статистичних даних, забезпечення всіх рівнів управління країни вичерпною і вірогідною статистичною інформацією. За сучасних умов господарювання об'єктивно висувуються нові вимоги до статистичної науки і практики для того, щоб статистика стала дійовим інструментом ефективного управління. Заодно зростає актуальність комплексного використання статистичних методів у вирішенні злободенних завдань управління [2, с.6].

Крім цього слід пам'ятати, що найбільш узагальнюючою закономірністю дійсності, зокрема соціально – економічної, є взаємозалежність явищ і процесів. Будь-яке підприємство не існує тільки для себе. Воно виконує певні функції в системі суспільного виробництва, тому, розглядаючи можливі варіанти рішень, які стосуються окремих об'єктів управління необхідно враховувати їх зв'язки з іншими об'єктами. Дослідження цих процесів, оцінка взаємозв'язку між ними, зокрема статистичними методами дозволяє дати характеристику їх динамічної зміни. А це створює базу для системної оцінки впливу цих процесів на діяльність об'єктів управління і на цій основі дає можливість розробляти заходи по забезпеченню їх конкурентоздатності. Дослідження будь-якого об'єкта управління з врахуванням його взаємозв'язків з іншими складає сутність системного підходу [1, с.17].

Основною особливістю системного підходу до вибору управлінського рішення стосовно певного об'єкта управління є оцінка можливих наслідків, виходячи з інтересів сукупності об'єктів, об'єднаних в систему. Відомо, що структуру системи можна визначати по-різному, наприклад, ділячи її на окремі підсистеми, а останні – на елементи. Однак, сукупність об'єктів управління, які розглядаються на певному рівні як система, на

вищому рівні можуть бути елементом іншої системи. Це означає, що для вирішення практичних завдань управління треба обмежити масштаби систем, що розглядаються, тобто необхідно визначити вищу систему, на досягнення мети якої має бути спрямована діяльність усіх елементів системи.

Звідси зрозуміле значення для наукового обґрунтування управлінських рішень має об'єктивне визначення мети системи і відповідних критеріїв ефективного її функціонування, що є передумовою ефективного економічного розвитку будь – якого об'єкта управління. Обґрунтування управлінських рішень статистичними методами пов'язано з внутрішньою організацією керованої системи (об'єкта управління). Процес виокремлення частин системи і зв'язків між ними це є структуризація системи. В свою чергу структура системи поєднана з методологією та методикою статистичного аналізу є базою структуризації статистичного забезпечення управління [1, с.19].

Системний підхід, як методологічна основа статистичного забезпечення управління, передбачає визначення наявності взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми чинниками, які визначають поведінку системи. Це означає, що основне завдання статистичного забезпечення управління полягає в пізнанні за допомогою статистичних методів і моделей кількісних характеристик причинних зв'язків у досліджуваних соціально – економічних явищах, закономірностей і тенденцій їх розвитку в конкретних умовах місця і часу, як бази розробки заходів щодо виконання функцій управління.

Таким чином, системний підхід до побудови статистичного забезпечення управління означає, що має бути визначено цілі та критерії функціонування системи і проведено її структуризацію, яка розкриває комплекс управлінських проблем. Розв'язання цих проблем має сприяти тому, що система, яка проектується і досліджується найкраще відповідає поставленим цілям і критеріям. Отримані в результаті статистичного аналізу кількісні характеристики мають показати ступінь відповідності параметрів системи поставленим цілям і критеріям, висвітлити резерви підвищення ефективності управління, а на цій основі – і результатів діяльності суб'єктів господарювання [2, с.16].

#### **Список використаних джерел:**

1. Головач А. В. Статистичне забезпечення управління економікою: навч. посібник / А. В. Головач, В. Б. Захожай, Н. А. Головач. – Київ: КНЕУ, 2005. – 408 с.
2. Костюк В. О. Прикладна статистика : навч. посібник / В. О. Костюк; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – 2015. – 191 с.

## **КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ЯК КЛЮЧОВА ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В. В. ВЕЛИЧКО, канд. екон. наук, доцент, В. М. ШЕВЧЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

На сьогодні вітчизняні підприємства перебувають у складних умовах динамічної ринкової ситуації, тому вони повинні зосереджувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але й на розробці оптимальної кадрової стратегії, адже персонал є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якої організації. Тому, не випадково, одне з найважливіших місць посідають теоретико-методичні основи розробки кадрової стратегії, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Формування HR-стратегії й систематизована її реалізація дозволять будь-якому підприємству посилити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі забезпечити прискорення економічного розвитку.

В основі концепції стратегічного управління та кадрової стратегії лежать роботи багатьох вітчизняних і іноземних вчених : І. Ансоффа, А. Томпсона, О. С. Віханського, М. Портера, О. І. Наумова, М. Алберта, та А. Стрікланда, Т. Ю. Базарова, М. Мескона, Ф. Хедоури, та інших. Змістовний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного та поточного управління персоналом зробили М. Армстронг, Д. Салівен, О. В. Сардак, Д. Ульрих, Л. В. Балабанова, Г. Завіновська, В. І. Дериховська, І. Р. Бузько.

Вчені та практики визначають особливу роль персоналу і його характерну сутність, яка визначається у його специфічній природі через наявність психологічних та соціальних складових, які не притаманні іншим ресурсам та видам капіталу підприємства. Тому це призводить до ускладнення управління ним, великій невизначеності в процесі прийняття рішень, що, на мою думку, і призводить до різноманіття підходів до визначення сутності кадрової стратегії та її місця в стратегічному наборі підприємства.

На основі опрацювання великого обсягу інформації стосовно місця і ролі HR-стратегії в системі менеджменту підприємства, можна зробити висновок, що існують певні розбіжності щодо ролі кадрової стратегії

відносно загальнокорпоративних стратегічних орієнтирів. Так, на думку Сорокиної М.В., Воробйова А., Сардак О.В. та інш. [2,4,5] позиціонування HR- стратегії порівняно із загальною стратегією підприємства можна умовно розділити на чотири групи: концепція стратегічної субординації, концепція стратегічного домінування, концепція стратегічного паритету та стратегічного ототожнення (рис. 1).



Рисунок 1 – Комплексний підхід до позиціонування кадрової стратегії в стратегічному наборі підприємства

Різниця у змісті концепцій полягає у значущості та пріоритетності власне кадрової стратегії в стратегічному наборі.

На думку вчених, концепції стратегічного паритету, домінування та ототожнення не мають якісно відмінного методичного інструментарію і лише є спробою підкреслити важливість людського капіталу в процесі господарчої діяльності і можуть бути ефективно застосована тільки на тлі зрілої корпоративної культури, що не завжди притаманно сучасним підприємствам України.

Тому, враховуючи стан розвитку менеджменту сучасних підприємств, вважаю доречним дотримання позиції щодо місця HR-стратегії як забезпечуючої загальнокорпоративну та розгляд її як однієї із функціональних стратегій підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк, 2006. – 471 с.
2. Воробьев А., Жданов С., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом. Управление персоналом. N15.2008. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>.
3. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес-інформ. №7, 2013. – С.341–347.
4. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.1. – С. 177–182.
5. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. Санкт-Петербург, 2005. – 203 с.

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ**

О. В. СЛОБОДЕНЮК,

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

В умовах сучасного розвитку ринку підприємства все частіше стикаються з різноманітними чинниками, які впливають на господарську діяльність. Головним з яких, на сьогодні, є дія конкуренції. А саме зростання чисельності виробників, насичення ринку різноманітними продуктами, мінливість ринку. Усе це вимагає від товаровиробників пошуку шляхів удосконалення своєї діяльності, тобто пошуку способів підтримання стабільного попиту на товари, що виготовляються. Однією із провідних дій у даному напрямі є формування та забезпечення підприємству стабільних конкурентних переваг, оскільки від них найбільшою мірою залежатиме зацікавленість споживачів, а, отже, і обсяги збуту продукції підприємства та отримання прибутку.

Таким чином, питання сутності та формування конкурентних переваг на підприємствах на сьогодні набувають особливої актуальності і потребують глибокого дослідження.

Однією з основних умов розвитку суспільного виробництва є конкуренція, створення конкурентного середовища, тобто передумов для формування нових конкурентних переваг або втримання існуючих, що на ряду з підвищенням та ущільненням зв'язків з контрагентами, постачальниками, споживачами та іншими учасниками зовнішнього оточення



підприємства є свідченням зростаючої залежності результативності діяльності підприємства від певних факторів впливу. Тож важливим за таких обставин є виділення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, що зумовлені ринковим оточенням та сучасним процесним підходом до управління підприємством.

Економічні зміни конкурентного середовища підприємства вимагають від нього виявлення, формування, та практичного використання конкурентних переваг як первинної ланки системи забезпечення його конкурентоспроможності. Саме тому значна кількість дослідників сьогодні намагається дати визначення конкурентних переваг підприємства та систематизувати джерела їх формування.

Конкурентоспроможність підприємств відображає його здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку з метою розвитку бізнесу. Більшість фахівців розглядають конкурентну перевагу з позиції споживача як особливість, яка дає їм суттєву вигоду чи благо, та схилиються до думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути споживча цінність, але в сучасній літературі немає чіткого визначення сутності даного поняття.

Теслюк Н.П. відмічає, що конкурентні переваги – такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство, зрештою, доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.

Ж.-Ж. Ламбен запропонував власне поняття та визначення конкурентної переваги. Він визначив конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару (марки), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими та відноситися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту чи продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Зазначена перевага є відносною і визначається порівняно з конкурентами який займає найкращу позицію на ринку чи в сегменті ринку. Дослідник згрупував конкурентні переваги організації у дві категорії залежно від різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Зовнішня конкурентна перевага базується на особливих властивостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності; внутрішня - на

переважанні витрат виробництва, управлінні підприємством чи товаром, яке створює цінність для виробника, що дозволяє досягти собівартості нижчої, ніж у конкурента.

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару;

- витрати фірми нижчі за рахунок високої продуктивності;

- ключові компетенції - особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів.

М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги компанії полягає в способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності є фундаментом не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги. Він поділяє конкурентні переваги на 5 видів: нові технології; нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції; зміна вартості чи наявності компонентів виробництва; зміна державного регулювання в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища і т.п.

Таким чином, на сьогодні використовується цілий ряд визначень конкурентних переваг підприємства і якщо одні з них досить вірно і повно відображають суть даного поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць. В цілому ж, характеризуючи суть поняття «конкурентні переваги підприємства», можемо відзначити, що конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами. Перелічені ресурси виступають джерелами формування конкурентних переваг, а тому особливого значення для забезпечення успішної діяльності кожного підприємства має налагодження системи управління формуванням і забезпеченням ефективного використання наявних і потенційних конкурентних переваг в процесі ведення господарської діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. сангл. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2005. – 454 с.
2. Соціально-економічний розвиток України на початку XXI століття: Зб. доп. 76-ї наук. конф. студ. КНЕУ. 22–23 квіт. 2007р. / Відп. завип.: М. І. Мирун, О. А. Петухова. – Київ : КНЕУ, 2009. – 390, [2] с.
3. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е издание, испр. и доп. – М.: Изд-во Эскмо, 2005. – 544 с.
4. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие // Экономические науки, 2010. – 12(73).

## **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Є. Ю. ГНАТЧЕНКО, доцент, канд. екон. наук, В. В. НЕСТЕРЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

На сьогоднішній день управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу потребує застосування цільового підходу, який дає можливість пов'язати цей процес з цілями та стратегією діяльності підприємства в цілому.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що проблеми формування та управління кадровим потенціалом займають вирішальне значення в системі ефективного функціонування підприємства. В якості засобів досягнення ефективності діяльності передбачається розвиток кадрового потенціалу та покращення його використання, управління кадровим потенціалом, посилення мотивації високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості робітників в кінцевих результатах діяльності підприємства.

За своїм змістом ці заходи відображають різні задачі розвитку кадрового потенціалу, що виникають при управлінні виробничими та соціально-трудовими процесами на підприємстві. Принципова схема взаємодії процесів управління кадровим потенціалом та досягнення цілей підприємства представлена рис. 1.1.

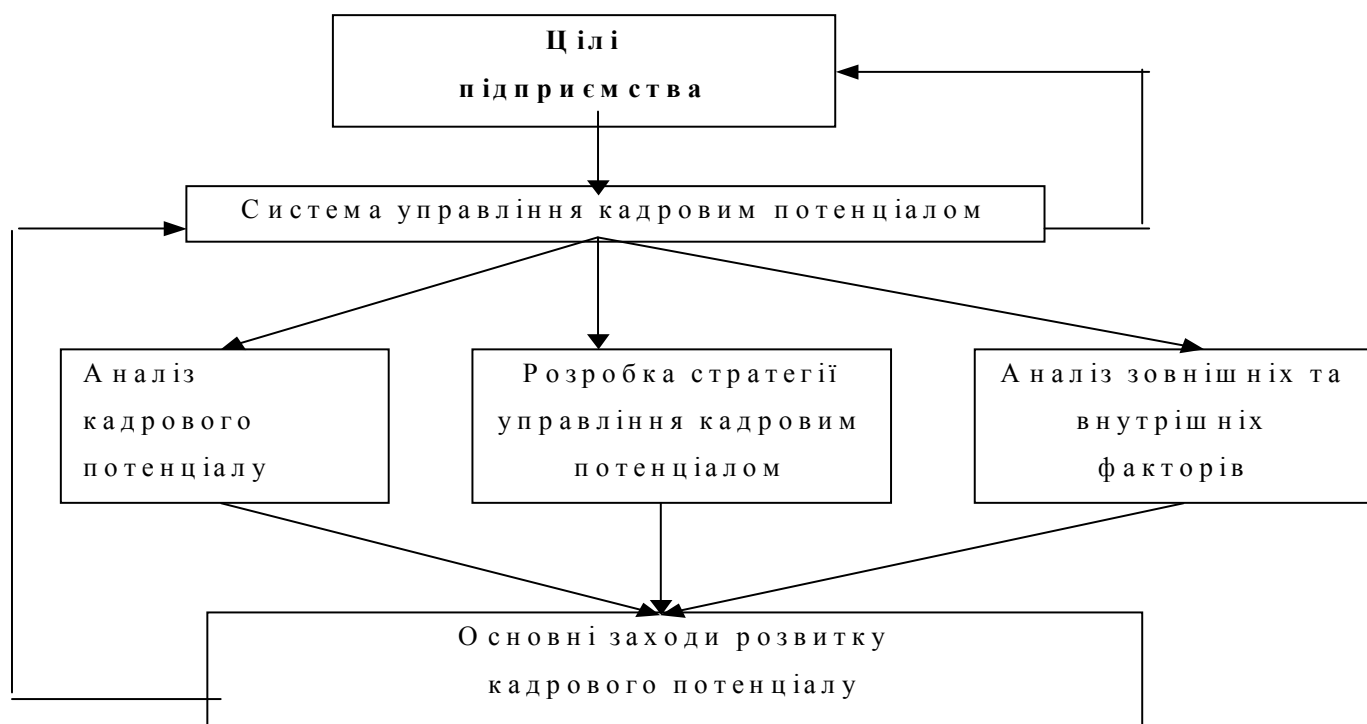


Рис. 1 – Схема взаємодії цілей підприємства та кадрового потенціалу

Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу потребує взаємозв'язку не тільки з цілями діяльності підприємства але і з певними стадіями його життєвого циклу. Саме концепція життєвого циклу підприємства, що висвітлена в роботах І. А. Бланка, А. П. Градова, З. Є. Шершньової та ін., наголошує на тому, що управління підсистемами підприємства потрібно здійснювати у відповідності до стадій життєвого циклу на якій воно знаходиться.

Аналіз особливостей кадрового потенціалу підприємства в залежності від стадії життєвого циклу підприємства наведений в табл. 1.1.

Таким чином аналіз взаємозв'язку “кадровий потенціал  $\Leftrightarrow$  життєвий цикл підприємства”, проблеми формування кадрового потенціалу дають змогу зробити висновок, що управління кадровим потенціалом - це спрямування на вирішення питань щодо необхідності виявлення взаємозв'язку між станом кадрового потенціалу та поточними результативними показниками діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Співвідношення стадій життєвого циклу підприємства та особливостей кадрового потенціалу

<i><b>Стадія життєвого циклу підприємства</b></i>	<i><b>Цілі діяльності підприємства</b></i>	<i><b>Характеристика особливостей кадрового потенціалу</b></i>
<i><b>I. Формування</b></i>	Привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж та сервіс, стати привабливим для споживача.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності. Мала зміна ведучих співробітників
<i><b>II. Інтенсивне зростання</b></i>	Зростання обсягів та якості послуг	Організаційна стабільність, тісна взаємодія між працівниками, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу
<i><b>III. Стабілізація</b></i>	Підтримання системи у рівновазі	Працівники, які досягають максимальних результатів (кількісних та якісних) при невисоких рівнях витрат та ризику
<i><b>IV. Спад</b></i>	Ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною вигодою	Працівники готові працювати короткий час, вузько орієнтовані
<i><b>V. Відродження</b></i>	Зниження обсягів, пошук нового продукту та шляхів оптимізації діяльності	Гнучкість в умовах, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах та оплаті праці

Отже, основними напрямками вирішення проблеми удосконалення управління кадровим потенціалом є: пошук методів формування необхідного кадрового потенціалу; аналіз та використання можливостей вже існуючого кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу під впливом змін зовнішнього середовища, розробка загальної концепції управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу.

#### **Список використаних джерел**

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – Київ : МАУП, 2002.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
3. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода. / Под ред. И. Т. Фролова. М.: Эдиториал УРСС, 1999. – 176 с.

## **ФАКТОРИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ВИРОБЛЯЮТЬ ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ ОЧИСТНИХ СПОРУД**

Н. В. БІБІК, канд. екон. наук, доцент, Г. Ю. ЛІТОСТАНСЬКА  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

В даний час в умовах сучасної ринкової економіки більшість промислових підприємств, що володіють унікальними технологіями, які володіють значною матеріально-технічною базою, стають не тільки не конкурентоспроможними в сучасній ринковій економіці, а й втрачають накопичений інтелектуальний та інноваційний потенціал.

Сьогодні, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, недостатньо мати тільки високу якість поставленого на ринок обладнання. Поряд з високою якістю для споживачів істотну роль відіграють такі чинники, як конкурентоспроможність товару, високий технічний рівень виробництва і управління, репутація підприємства, товарно-збутові можливості підприємства. Це пов'язано з тим, що в останні роки споживачі часто віддають перевагу не стільки якістю товару і його конкурентоспроможності, скільки конкурентоспроможності підприємства, який є виробником цього товару.

Вступивши на світовий ринок очисних споруд, промислові підприємства, що випускають обладнання для очищення промислових стічних вод, а також замовники, пов'язані з водоочисткою, зіткнулися з проблемою конкуренції і необхідністю оцінки конкурентних позицій підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні - це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даного виробника від розвитку конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб замовників. Рівень конкурентоспроможності підприємств і організацій ґрунтується, як правило, на аналізі виробничих, технологічних і фінансових можливостей підприємств. Поєднання цих факторів дає можливість охарактеризувати потенціал підприємства, його ресурси в конкурентній боротьбі.

Для оцінки конкурентоспроможності організації необхідно проаналізувати її сильні з слабкі сторони, охарактеризувати можливість необхідним ринком продукції. Позиціонування підприємства на ринку перш за все визначається конкурентними властивостями продукції (обладнання),

при оцінці яких враховуються технічні, економічні, екологічні та споживчі властивості товару з позиції виробника, посередника, а так само споживача.

Науковці виділяють наступні показники [3]:

- відносна частка ринку;
- витрати;
- відмінні властивості;
- метод продажів;
- ступінь освоєння технології;
- імідж.

Інші ж автори визначають конкурентоспроможність продукції за допомогою оцінки рівня ціни, витрат на експлуатацію, наданий сервіс, рекламу, імідж і авторитет компанії, співвідношення між попитом і пропозицією [2].

У науковій літературі досить широко висвітлені питання конкурентоспроможності споживчих товарів. Однак конкуренція на ринку промислового обладнання, особливо для очистки стічних вод, має свої характерні особливості. Продукція промислового призначення, до якої відноситься обладнання для водопостачання, водовідведення та очисних споруд має ряд особливостей в порівнянні з товарами народного споживання, а саме:

1. Попит на промислове обладнання для очисних споруд виникає як наслідок розвитку заміського будівництва будинків, котеджів та ін.

2. Промислове обладнання володіє більш високою складністю, широкою номенклатурою використовуваних матеріалів, що підвищує вимоги до сервісного обслуговування і кваліфікації персоналу продавця.

3. Промислове обладнання, як правило, бере участь у виробничому процесі не відокремлено, а в тісному взаємозв'язку з іншими видами обладнання, тому зростає рівень потреб в його швидкої модифікації відповідно до вимог виробничого процесу.

З огляду на ці особливості, при виборі істотних чинників для оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно брати до уваги не тільки специфіку обладнання, а й вимоги, висловлені з боку замовників.

Замовниками такого обладнання є директори і інженери водоканалів, начальники насосних станцій та міських споруд великих міст країни. Крім розглянутих вище внутрішніх чинників конкурентоспроможності машинобудівельної продукції (на прикладі обладнання для очистки стічних вод) в процесі оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно брати до

уваги і такі макроекономічні фактори, що мають на неї опосередкований вплив, а саме[1]:

1. економічна політика країни;
2. стан нормативно-технічної бази;
3. стан фінансової системи;
4. науково-технічний потенціал країни;
5. рівень розвитку інформаційних технологій;
6. вартість ресурсів;
7. інвестиційний клімат в країні;
8. продуктивність та інтенсивність праці.

Таким чином, перераховані фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції, що підприємство виробляє, так і в бік зменшення. Фактори - це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Але наявність самих факторів недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються.

#### **Список використаних джерел:**

1. Савін В.А. Конкурентоспроможність 180 країн світа // Управління персоналом, 1999. №10. – С. 35–39.
2. Трубікова Є. І. Промислове виробництво в умовах трансформаційних процесів // Вісник СамГУ. Сер. : Економіка і управління. 2011. №6 (87)
3. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент. М. : ЗАТ «Бізнес-школа «Інтел-Синтез », 1999.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

**М. С. ВЛАДИМИРОВА**, канд. екон. наук, **Т. О. ГАЙДУКОВА**  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах динамічного розвитку ринкової економіки підприємству потрібно доцільна система інформаційного забезпечення, яка об'єктивно відображає сформовану економічну ситуацію. Хороше інформаційне забезпечення - це не тільки



запорука успіху та конкурентоспроможності фірми, а й, часом, засіб виживання в умовах жорсткої конкуренції. Більш вузько під інформаційними технологіями розуміють сукупність способів збору, зберігання, передачі, обробки та виведення інформації, які об'єднані в єдиний процес для вирішення певних завдань або задоволення певних потреб, з використанням матеріалів та технічних засобів.

Інформаційні технології в менеджменті використовуються для вирішення наступних завдань [1]:

- підвищення ступеня обґрунтованості в прийнятті управлінського рішення за рахунок швидкого збору і обробки інформації;
- зростання ефективності управління в організації;
- узгодженість рішень на різних рівнях менеджменту;
- зростання продуктивності праці за рахунок оперативності та актуальності інформації.

Відштовхуючись від того, що інформаційні процеси супроводжують будь-яку людську діяльність в будь-які історичні періоди часу, то потрібно визнати, що й інформаційні технології іманентно притаманні трудовому процесу, як в області виробництва, так і в організаційно-управлінській сфері, тобто в менеджменті. Більш того, і це найбільш помітно на практиці в середніх і великих компаніях, інформаційні технології, виділившись в самостійні організаційні процеси (бізнес-процеси), тепер самі по собі потребують управління.

Інформаційні процеси присутні всюди - в бізнесі, державному управлінні, соціально-економічній сфері, який би рівень керування не був узятий, а значить, всюди реалізуються певні інформаційні технології.

Стало можливим зберігати практично необмежені (в рамках ділової практики) обсяги відомостей, передавати їх зі швидкістю, що на порядки перевищує швидкість сприйняття даних людиною, шукати потрібну інформацію за короткі відрізки часу, видавати відомості в будь-якій формі, в якій людина здатна їх сприйняти і проаналізувати.

Основними інформаційними технологіями, які використовуються в менеджменті є офісні та комунікативні технології, які сьогодні служать вже не допоміжними процесами, а є невід'ємною частиною самого процесу управління. Важко уявити менеджера, який не готує електронні документи, не надсилає їх по електронній пошті, не веде розрахунки в електронних таблицях, не спілкується з "скайпу" або через месенджери з колегами і партнерами, не виходить в соціальні мережі, який не відправляє і не приймає

SMS, не працює з мобільними пристроями на роботі, в дорозі чи вдома.

На сьогоднішній день інформаційні процеси відіграють дуже важливу роль у функціонуванні та розвитку будь-якого сучасного підприємства. Більшість економістів визнають важливість інформаційної складової управлінської діяльності, так як управління за своєю природою є інформаційним процесом, а реалізація прийнятих рішень відбувається через систему інформаційних зв'язків підприємства.

Дійсно, чим точніше і об'єктивніше інформація, яка знаходиться в розпорядженні системи управління підприємством, чим повніше вона відображає дійсний стан об'єкта управління (його взаємозв'язку в процесах функціонування, розвитку та управління) з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, тим більш обґрунтовані поставлені цілі і успішніше спрямовані на їх досягнення заходи.

#### **Список використаних джерел**

1. Гордієнко І. В. Інформаційні системи і технології в менеджменті: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – 2-ге вид., перероб. і доп. / І. В. Гордієнко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 259 с.
2. Основи менеджменту і управлінської діяльності [Текст] : підручник / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – Київ : Вища школа, 1994. – 223 с.

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ**

В. О. ЄСІНА, канд. екон. наук, доцент, Д. Ю. РИЖЕВСЬКА,  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Питання надання якісних послуг з теплопостачання, яке являється невід'ємною частиною житлово-комунального господарства також не втрачає своєї актуальності. Тому в сучасних умовах сфера теплопостачання є однією з пріоритетних напрямів дослідження як в нашій країні, так і за кордоном. Але, нажаль, діяльність підприємств сектору теплопостачання в Україні не знаходиться на високому рівні. Тому існує необхідність у реформуванні та удосконаленні діяльності підприємств сфери теплопостачання задля підвищення якості послуг, які надаються підприємствами та покращення загального економічного стану підприємства.

Сучасні автоматизовані системи управління (АСУ) є складним комплексом програмних, організаційних і технічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління виробництвом за рахунок автоматизації та формалізації бізнес-процесів.

Сьогодні АСУ затребувана не тільки промисловими підприємствами, як на зорі їх становлення, але і в багатьох інших галузях: логістичних, торгових, телекомунікаційних і страхових компаніях, державних установах, закладах вищої освіти та багатьох інших. АСУ технологічними процесами централізованого теплопостачання вирішує завдання прогнозування (обсягів теплоспоживання, витрат палива і ін.), планування (добових температурних і гідралічних режимів і ін.), оперативного управління [1].

Впровадження системи управління технологічними процесами централізованого теплопостачання забезпечує економію енергоресурсів, матеріальних і трудових витрат завдяки оптимізації управління процесами теплопостачання, контролю стану теплових мереж та обладнання теплових пунктів, оперативному обліку відпускаються і споживаних енергоресурсів [2].

Збільшити ефективність діяльності підприємства теплопостачання та збільшити відсоток корисного відпуску тепла можна запровадивши АСУ SCADA Trace Mode.

Цілями впровадження інформаційно-вимірювального комплексу теплових мереж під управлінням SCADA TRACE MODE є:

- централізація і підвищення рівня деталізації обліку енергоресурсів, з одночасним скороченням витрат на процес збору і обробки інформації [3].
- економію палива до 10% за рахунок оптимального підтримки співвідношення паливо-повітря;
- економія на оплаті праці обслуговуючого персоналу, за рахунок скорочення необхідної кількості операторів скорочує витрати на оплату праці на 5% [4].

#### **Список використаних джерел**

1. Автоматизовані системи управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://thinkandrich.ru/avtomatizirovannye-sistemy-upravleniya-predpriyatiem>
2. Новіков Д. О. Теорія управління організаційними системами. 2-е вид. – М.: Фізматліт, 2007. – 584 с. ISBN 5-89502-766-0
3. Ісаєва І. В., Основні проблеми при впровадженні автоматизованих систем управління підприємством // Сучасні наукові технології. – 2009. – № 10. – С. 54-55;
4. Українсько-Моравська теплоенергетична компанія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umtec-sft.com>

## СЕКЦІЯ 4

### ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ

#### ОСНОВНІ ЗАХОДИ ДЛЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЛІФТОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Є. М. КАЙЛЮК, професор, І. О. ПИЛИПЕНКО, асп.

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Ліфтове господарство сьогодні переживає не кращі часи, з кожним роком збільшується кількість ліфтів, які відпрацьовували безпечний термін експлуатації (25 років). А майже 4000 одиниць, ліфт встановлених в житлових будинках не працюють більше одного року [1, с.18-21].

Проведений аналіз етапу відтворення основних засобів ліфтового господарства, а також аналоги факторів, що впливають на їх стан, дають можливість стверджувати:

У багатьох містах України відсутня система планування проведення капітального ремонту, модернізації або заміни ліфтів, що зв'язано з багатьма об'єктивними та суб'єктивними факторами:

- гострий дефіцит ресурсів і фінансів;
- недостатня кадрова, кваліфікаційна підготовка учасників ринку послуг ліфтового господарства;
- недосконалість нормативно-правового законодавства в галузі;
- відсутність систематичного обліку стану ліфтів у житлових будинках та інше.

У містах України повинна з'явитися служба або організація для координування діяльності учасників ринку послуг ліфтового господарства, а також постійного моніторингу його стану.

Після прийняття Закону України «Про місцеве самоврядування» [2] фінансування реконструкції, модернізації, заміна ліфтів належить до .... повноважень виконавчих органів місцевої влади. Виконавчі органи місцевої влади та органів місцевого самоврядування повинні забезпечити розроблення і реалізацію регіональних і місцевих програм у сфері житлово-комунального господарства, які фінансуються за рахунок коштів місцевих бюджетів, а також інших джерел фінансування. В деяких містах (Одеса, Дніпро та ін.)

вже проведена реалізація таких проектів, але це поодинокі випадки. Ліфтова галузь все ще знаходиться в глибокій кризі і буде знаходитися до тих пір, поки не буде вирішене питання фінансового забезпечення відтворення її основних засобів.

Перш за все необхідно провести моніторинг стану всіх ліфтів, які встановлені в житлових будинках. Для цього необхідно створити інформаційний центр.

Далі необхідно вирішити питання про фінансування цього процесу. Згідно з Законом України «Об особенностях осуществления права собственности в многоквартирном доме» - ліфт це власність мешканців житлових будинків. Кожен з них має дольову частку як житлового будинку так і ліфта [3]. І тому саме мешканці повинні за свій рахунок проводити заміни, модернізацію або капітальний ремонт ліфтів. Сьогодні, враховуючи доходи більшості населення це неможливо. Тому треба шукати інші джерела.

Досвід багатьох європейських держав, США, Ізраїлю свідчить що основним інвестором відтворення основних засобів ліфтового господарства є держава. За рахунок окремих проектів фінансування відтворення держава може і повинна етапі допомогти мешканцям житлових будинків.

Основним джерелом фінансування відтворення ліфтів також є кошти органів місцевого самоврядування.

І безумовно треба максимально використати кошти мешканців житлових будинків. Для цього необхідно підготувати пакет документації щодо використання кредитів державних банків. Треба вирішити – хто може право брати кредити, на який строк, механізм сплати кредиту, порядок використання цих коштів та інші. Також мати на увазі, що сьогодні тільки 13% всіх мешканців житлових будинків змогли створити ОСББ (об'єднання співвласників багатоповерхових будинків), а хто буде брати кредит для індивідуальних власників житла?

Безумовно, процес відтворення основних засобів ліфтового господарства неможливо провести зразу всіх ліфтів і в короткий строк. Необхідно розробити перспективний план на 2-3 роки і на основі аналізу даних інформаційної системи розбити всі ліфти на чотири групи. Перша група – ліфти, які відпрацювали нормативний строк безпечної експлуатації, або навіть більше, технічний стан яких не дозволяє проводити капітальний ремонт або модернізацію. Такі ліфти треба рекомендувати до заміни. Ремонтувати їх економічно не вигідно.

Друга група – ліфти, які потребують негайного виконання капітального

ремонту, або модернізації. Це може допомогти цим ліфтам продовжити термін безпечної їх експлуатації.

Третя група – ліфти, які потребують планового, якісного проведення технічного обслуговування, або ремонту тих вузлів і деталей, строк безпечної експлуатації яких вже закінчився. Цій групі ліфтів виконання капітального ремонту або модернізації може бути подовжено на 2-3 роки.

Четверта група – ліфти, які знаходяться в гарному технічному стані і потребують тільки планових заходів для підтримки безаварійної їх роботи.

Рішення цих організаційних та фінансових заходів дозволить через 2-3 роки відновити ліфтове господарство України, а участь у цьому процесі держави, місцевих органів влади, банків значно може зменшити фінансову навантаження для населення.

#### **Висновки**

1. В зв'язку з відсутністю в країні єдиного координаційного центру розвитку ліфтової галузі в регіонах діють сотні суб'єктів господарювань, місцеві органи влади починають вводити власні правила регулювання тих чи інших видів діяльності, а деякі терміни ними починають тлумачитися на власний розсуд.

2. Необхідно розробити організаційний економічний механізм, який дозволить за декілька найближчих років відновити ліфти за рахунок оптимізації фінансовий джерел держави, місцевих органів влади і коштів мешканців житлових будинків.

#### **Список використаних джерел:**

1. В. Михальчук. Державна Програма розвитку./Михальчук В.-//Промышленные сооружения. Специальная техника, 2015. – №15. – С. 18–21.
2. Про місцеве самоврядування. [ua/.../93-zaron-ukrayiny-pro-mistsev...](http://ua/.../93-zaron-ukrayiny-pro-mistsev...)
3. Сайт Верховної Ради України № 417-VIII «Об особенностях осуществления права собственности в ОСМД» <https://www.tovgeo.vn/ua/.../216-shcodo.zaronu-ukrajini-p>.

## ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ю. О. ТАРАРУСЬВ, канд. екон. наук, доцент, Ю. К. КИРНИС

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Ефективність діяльності суб'єктів господарювання є однією з найважливіших їх характеристик, оскільки досить широко використовується в процесі обґрунтування доцільності реалізації інвестиційних проектів, у разі оцінки конкурентоздатності підприємств, а також у випадку оцінки фінансового стану підприємства та ін.

У широкому розумінні ефективність являє собою співвідношення між економічними вигодами та витратами ресурсів для їх отримання. Найбільш розповсюдженими показниками, що використовуються для визначення ефективності є такі, визначення яких передбачає порівняння різних видів доходів або прибутків з вартістю активів або витратами. Варто відзначити, що використання доходів та витрат для визначення ефективності цілком узгоджується із уявленням про цю категорію. Однак, величина як доходів так і прибутку залежить від системи оподаткування та обліку доходів (йдеться про правило першої події), що зменшує обґрунтованість результатів розрахунку ефективності.

Альтернативою показникам ефективності на основі доходів, витрат, прибутку та ін. вважаються грошові потоки, що характеризують обсяг надходження або використання ресурсів підприємства у грошовій формі. Як правило, використовують позитивні, негативні та чисті грошові потоки, визначаючи їх як для кожного виду діяльності підприємства так і для підприємства в цілому.

Переваги такого підходу наступні:

1. Грошові потоки найбільш точно відображають рух ресурсів підприємства у грошовій формі і тому чисті грошові потоки використовуються для експрес оцінки фінансового стану підприємства.

2. Порівняння величини чистих грошових потоків з позитивними та негативними дає можливість використовувати їх для визначення ефективності діяльності підприємства в цілому або в розрізі видів діяльності (до яких відносять операційну, інвестиційну та фінансову).

3. Грошові потоки також використовуються в таких сферах діяльності

як: інвестиційний аналіз, оцінка бізнесу, оцінка нерухомості та ін. (що вкрай важливо при використанні методів доходного підходу до оцінки згаданих об'єктів).

4. Грошові потоки можуть бути визначені двома основними способами: а) з використанням формул; б) із застосуванням інформації, що міститься у публічній бухгалтерській звітності підприємства (див. ф № 3 «Звіт про рух грошових коштів»). Це дещо полегшує визначення величини грошових потоків та використання їх для здійснення практичних розрахунків.

5. Грошові потоки досить часто застосовуються у іноземній науковій літературі і розуміння сутності та способів визначення цих показників дозволяє краще сприймати міжнародний досвід у сферах діяльності, про які йшлося вище.

Отже, практичне використання грошових потоків у економічних розрахунках дозволяє отримати більш повне уявлення про ефективність діяльності вітчизняних підприємств, а також дає можливість покращити результати обґрунтування доцільності реалізації інвестиційних проектів (більшість з яких передбачає прогнозування розміру майбутніх економічних вигод та визначення їх теперішньої вартості). Крім того, як вже зазначалося, використання грошових потоків практикується іноземними науковцями та спеціалістами-практиками.

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВИРОБНИЧОГО УСТАТКУВАННЯ НА ЗМІНУ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В. О. КОСТЮК, канд. екон. наук, доцент, Д. В. СОКОЛОВ, ст. викл.

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Важливим узагальнюючим показником оцінки ефективності функціонування кожного суб'єкта господарювання є прибуток, оскільки саме в цьому показнику акумулюються результати всіх сторін його діяльності: виробництво і реалізація продукції, якість і асортимент, ефективність використання виробничих ресурсів і собівартість. Прибуток характеризує ефективність роботи підприємства за всіма напрямками його діяльності: виробничою, збутовою, постачальниковою, фінансовою та інвестиційною. Він становить основу економічного розвитку підприємства і зміцнення його



фінансових відносин з партнерами. Окрім цього, прибуток є основним джерелом фінансування витрат на виробничий і соціальний розвиток підприємства, найвагомішим джерелом централізованих ресурсів держави [3, с.247].

Одним із найважливіших чинників збільшення величини прибутку є забезпеченість підприємства виробничим устаткуванням в необхідній кількості та асортименті і повнішому та ефективнішому його використанні [2,с.178]. Зважаючи на це пропонується у процесі чинникового аналізу прибутку використовувати наступну багаточинникову мультиплікативну модель цього показника:

$$П = Н К У Д З Г В ,$$

де  $П$  – величина прибутку підприємства;

$Н$  – кількість одиниць наявного виробничого устаткування, до якого належить все устаткування підприємства, незалежно від того, де воно знаходиться і в якому стані;

$К$  – коефіцієнт готовності устаткування до роботи (відношення кількості встановленого устаткування до чисельності наявного);

$У$  – коефіцієнт використання встановленого виробничого устаткування (відношення кількості фактично працюючого устаткування до чисельності встановленого обладнання, тобто змонтованого і підготовленого до роботи);

$Д$  – кількість відпрацьованих діб одиницею устаткування (відношення кількості відпрацьованих верстато-діб всім устаткуванням до чисельності фактично працюючого обладнання);

$З$  – коефіцієнт змінності роботи устаткування (відношення кількості відпрацьованих верстато-змін до кількості відпрацьованих верстато-діб);

$Г$  – середня тривалість зміни у годинах (відношення кількості відпрацьованих верстато-годин до кількості відпрацьованих верстато-змін);

$В$  – середньогодинна продуктивність одиниці виробничого устаткування (відношення обсягу виробництва продукції до кількості відпрацьованих верстато-годин);

$Р$  – рівень рентабельності продажу (відношення величини прибутку до обсягу виробництва і реалізації продукції).

Для визначення ступеня абсолютного впливу зазначених чинників на загальну зміну досліджуваного показника прибутку пропонується здійснювати за допомогою методу ланцюгових підстановок, суть якого

полягає в послідовній заміні планової (базової) величини кожного із взаємодіючих чинників фактичною і в порівнянні результатів, які послідовно одержують при кожній такій заміні. Відносний вплив окремих чинників на зміну аналізованого показника розраховується шляхом ділення абсолютного впливу кожного фактора на базову величину прибутку і множення отриманого результату на 100. Для визначення структури такого впливу необхідно величину впливу кожного чинника поділити на загальний приріст прибутку в звітному періоді стосовно базового [1, с.46-47].

Наведений підхід до чинникового аналізу прибутку дає можливість визначити вплив виробничого устаткування і ефективності його використання на загальну зміну даного показника за будь-який період роботи підприємства, а також використати отриману аналітичну інформацію для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо подальшого розвитку даного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Костюк В. О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства: підручник / В. О. Костюк; Харків. нац. ун-т міськ. гос-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – 2018. – 233с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – Київ : Знання, 2004. – 654 с.
3. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: навч. посібник / Н. В. Тарасенко. – Київ : Алерта, 2003. – 485 с.

## **МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ПРИБУТКУ**

Є. Ю. ГНАТЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент, М. І. ЖУРА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Прибуток грає одну з найважливіших ролей посеред основних факторів економічної діяльності будь-якого підприємства. Можна точно зробити висновок, що прибуток є основною метою у підприємницькій діяльності.

Здатність підприємства приносити достатній прибуток показує наскільки ефективно функціонує підприємство, залежності від видів діяльності, цього підприємства, узгоджено вимогам сучасного ринку та в організаційно-правовим нормам.

Прибуток грає одну з найважливіших ролей посеред основних факторів економічної діяльності будь-якого підприємства. Можна точно зробити висновок, що прибуток є основною метою у підприємницькій діяльності.

Здатність підприємства приносити достатній прибуток показує наскільки ефективно функціонує підприємство, взаємності від видів діяльності, цього підприємства, узгоджено вимогам сучасного ринку та в організаційно-правовим нормам.

Прибуток – це кінцевий фінансовий результат підприємства за певний період, який створює фундамент для його розростання й заохочує чергову виробничу діяльність.

Отже, можна сказати, що для того, щоб покращити фінансовий стан підприємства та одержати більше прибутку – треба якомога більше підприємству випускати найрентабельнішу продукцію.

Виходячи зі сказаного вище, робимо висновок, що прибуток один з найголовніших цілей для будь-якого підприємства. Він, однозначно, служить фундаментом для подальшого розвитку і забезпечує джерело коштів задля цього.

Можна виділити деякі стратегічні плани, для того, щоб збільшити постачання грошових коштів – збільшення прибутку. Але для таких цілей також, однозначно, треба враховувати і всі витрати, які можуть з'явитися у процесі роботи компанії взагалі. Найбільш менш затратним та безпечним варіантом є – фінансування із власного накопиченого прибутку. Ризик такого варіанта визначається тільки у втраті вартості вкладених коштів. Можна, наприклад, взяти кредит. Для цього потрібно залучити зовнішніх інвесторів. У такому випадку треба готуватись до повертання із прибутку, який можна виручити в майбутньому та коштів, які отримали, та сплатити кредит. Якщо сприяти фінансуванню через продажу частки власності підприємства – це суті не змінить: або зростання чистого доходу окупує вкладання, або треба чекати не розвиток, а збиток. Також можна спробувати продати, все ж таки, частку власного майна. Але, якщо діяти таким чином, то разом із власним майном будуть втрачатися і доходи, бо можна було, з іншої сторони, це майно використовувати та отримувати з нього деякий дохід. Таке падіння можливо буде компенсувати тільки, якщо буде зростати загальний, основний прибуток.

Таким чином є варіант забезпечення залученими коштами приватну організацію задля її розвитку.

Витрати – це зниження масштабу фізичних вартостей, коштів тощо, які

трапляються в ході навмисної людської діяльності; теж витрати можна інтерпретувати як скорочення деяких ресурсів в різноманітних фізіологічних процесах.

Розглядаючи більшість джерел, витратами прийнято вважати розмір ресурсів, які допомагають спросити вирішення у грошових вимірах, використаних в процесі господарської діяльності за деякий проміжок часу. Це вартісна оцінка ресурсів, якщо розглянути витрати більш простою мовою.

Витрати можна розділити на основні та накладні, якщо розцінювати їх зі сторони економічної ролі.

Основними витратами вважають витрати, які невимушено зв'язані з виробничими процесами виготовлення продукції, виконанням робіт чи наданням послуг. Інакшою мовою можна сказати, що основні витрати – це витрачені ресурси, використання яких прямо пов'язане з випуском та виготовленням продукції.

Накладні витрати – це витрати, які утворюються у зв'язку з організацією, обслуговуванням виробництва та управлінням цим виробництвом чи організацією. Це додаткові до основних витрат витрати, необхідні для забезпечення процесів виробництва, які пов'язані з управлінням, обслуговуванням, утриманням та експлуатацією обладнання плюс ненормовувані витрати: шлюб, штрафи, пеня, % і т.д.

Слід зробити висновок, що непрямі витрати пов'язані безпосередньо з виробництвом декількох видів продукції або послуг, і частіше їх або неможливо зовсім віднести до якихось окремих, конкретних видів, або це зробити видається можливим, але не є доцільним, через незначні суми витрат даного виду та складності у точному визначенні той їх частини, яка приходить на кожний вид продукції.

Щоб перевірити наскільки ефективно ведуться справи, доцільним буде зробити порівняння прибутку, який запланували з тим, який отримали. Для кращого розуміння і оптимізування системи фінансово-економічних процесів ізсередини та, деяким чином, зовнішнього середовища організації, прийнято використовувати спеціальні методики, включно факторний аналіз. Мета такого аналізу, насамперед, полягає у тому, щоб оцінити вплив усіх факторів системи економіки окремо на суму кінцевого прибутку. Так буде доцільно робити – порівнювати одноіменні строки звіту про прибутки і збитки (ОПУ) в базисному і минулому періоді. Але цей прийом не дає повної чіткості у результатах, бо буває важко визначити ступінь впливу жодного з факторів остронь.

Від рішень оптимізації витрат залежить те, наскільки буде ефективніша діяльність організації. Це стає найважливішим фактором та фундаментом задля конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Витрати є необхідними умовами для функціонування підприємства, їх кількість та якість спричиняють сильний вплив на формування фінансових результатів.

У сьогоденні існує багато методів та рішень саме для оптимізації витрат та прибутку для подальшого розростання підприємства. Саме такі рішення на базі знань вчених ми розглянемо далі.

Зараз надбали розріст усілякі концепти для управління витратами на підприємствах, щоб оптимізувати ресурси, задля досягнення плідного функціонування. Управлінцям щодалі проблематично визначити – як сумісно існують різні заходи, інструменти та методи один з одними, якими є сильні та слабкі сторони притаманні тим, чи іншим нововведенням в системі управління витратами. Вченими аналізуються деякі системи: якісь уже схвально показали себе після введення в функціонування, а якісь тільки-но переносять стадію випробування, з результатів котрих стане зрозумілим чи видасться можливим їх використання в подальшому. До таких систем відносяться: Standard costing (СК); Direct costing (ДК); Target costing (ТК); Kaizen costing (КК); ABC – costing; Theory of constraints (ТОС).

Нормативний метод обрахунку витрат та формування повної собівартості являється фундаментом standard costing. Його найголовніші функції – контролювання рівня витрат, знаходження відхилень, аналізування причин, які можуть виникнути. Фундаментом direct costing є маржинальний заход управління витратами та формування часткової собівартості. Основна його функція – планувати та керувати витратами і фінансовим результатом.

Використання певних засобів вимагає чіткого поділу умовно-постійних витрат на змінні та постійні складові, щоб визначити величину маржинальних витрат та маржинального доходу й більш простим являється метод «вищої і нижчої» крапок.

Target costing – управління витратами на момент стадії проектування новітньої продукції, чи поліпшення устарілих виробів. ABC – costing (Activity Based Costing) – диференційний спосіб розрахунку та обліку собівартості, який визначається обліком витрат по функціям. Основною задачею ТОС являється виявлення ресурсів і можливостей, яких не вистачає підприємству задля покращення темпів виробництва та зросту прибутку, і розробка заходів для їх мобілізації при нинішніх ринкових обмеженнях.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

Н. М. МАТВЄЄВА, канд. екон. наук, доцент, Д. Л. ПОНОМАРЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Кадрова політика є однією з найважливіших соціально-економічних характеристик будь-якого підприємства, особливу значущість цей аспект набуває в ринковій економіці. Кадрова політика виступає ядром системи управління персоналом і реалізується через кадрову роботу, тому вибір кадрової політики пов'язаний не лише з визначенням основної мети, але і з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма сферами господарської політики підприємства, а саме, розгляд і ухвалення рішень в кадровій політиці відбувається за всіма комплексними функціональними підсистемами підприємства, наприклад: управління науково-технічною діяльністю, управління виробництвом, соціальна політика, що безпосередньо впливає на їх діяльність. З іншого боку, рішення в сфері політики діяльності в цих комплексних функціональних підсистемах впливають на кадрову політику усього підприємства в цілому. Основною метою кадрової політики підприємства є забезпечення цих функціональних підсистем системи управління і виробничої системи підприємства необхідною кількістю працівників з певними якостями. Кадрова політика пов'язана, передусім, з вибором цільових завдань розрахованих на перспективу, поточна ж кадрова робота орієнтована на оперативне рішення кадрових питань. Між ними існує тісний взаємозв'язок, який буває між стратегією і тактикою досягнення поставленої мети. При формуванні кадрової політики, для усебічного визначення напрямів діяльності на підприємстві, необхідно враховувати основні принципи окремих напрямів кадрової політики, що представлено на рис. 1.

Таким чином, кадрова політика - це свідома, цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, яка оптимізує поєднання цілей і пріоритетів підприємства та його працівників. Відомо, що існують такі стадії розвитку підприємницьких структур, на яких переважно реалізується стратегія: підприємницька (стадія формування); динамічного зростання (стадія інтенсивного зростання); прибутковості (стадія стабілізації); ліквідаційна (стадія кризи).



Рисунок 1 – Основні принципи формування кадрової політики в підприємницьких структурах

Формування кадрової стратегії є сумарним результатом впливу таких основних чинників, як зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, короткострокові завдання і стратегія розвитку підприємства. Враховуючи також, що реалізація усіх інших стратегій підприємства, так або інакше, пов'язана саме з персоналом підприємства, тому необхідно визнати, що кадрова стратегія у цьому сенсі стає ключовою. При цьому, стратегія діяльності підприємства є системою управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань, що пов'язані з її розвитком.

Підводячи підсумок, можна наголосити, що загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного:

- кадрова політика має бути тісно пов'язана із стратегією розвитку підприємства, в цьому відношенні вона представляє собою кадрове забезпечення реалізації стратегії;
- кадрова політика має бути досить гнучкою. Це означає, що вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого - динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації;
- оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей;
- кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід своїм працівникам.

Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

## **РОЗВИТОК БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

В. О. ЄСІНА, канд. екон. наук, доцент, О. В. СИНІЦЯ, Р. В. АКОПЯН  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

В умовах ринкової економіки підприємства будівельної галузі зазнають постійного тиску з боку конкурентів як на внутрішньому так і на



зовнішньому ринках. Ця конкурентна боротьба лежить не тільки в полі цінової політики, що ведуть підприємства, та якості нерухомості, але й у сфері сучасних будівельних матеріалів, що застосовуються під час виробництва.

Як свідчить світовий досвід, забезпечення конкурентоздатності будівельної продукції на українському та світовому ринках можливе лише за умови інноваційного розвитку, зумовленого впровадженням наукових досягнень у різних сферах виробництва та в організації, управлінні та економіки самого підприємства.

Розрізняють кілька типів інновацій [1]:

- товарна – впровадження нового продукту;
- технологічна – впровадження нового методу виробництва;
- ринкова – створення нового ринку товарів і послуг;
- маркетингова – освоєння нового методу впливу на споживача;
- управлінська – реорганізація структури управління;
- соціальна – впровадження заходів з метою поліпшення життя населення;
- екологічна – впровадження заходів з питань охорони довкілля.

Для розвитку будівельного підприємств пропонуємо обрати систему товарної орієнтації, що відображає міру того, наскільки новий товар може змінювати встановлені моделі поведінки споживачів.

На основі цього виділяють три типи товарних нововведень: нововведення тривалого сприйняття має найменший руйнуючий вплив на встановлені моделі; динамічно тривале нововведення – дещо більш «підбивне», ніж тривале, але воно не змінює загальноприйняті моделі поведінки; радикальне нововведення – змушує споживачів прийняти нові моделі поведінки [1].

Одним з перспективних напрямків розвитку інновацій є будівництво. Незважаючи на те, що будівельної галузі властивий певний консерватизм, регулярно з'являються нововведення, які доповнюють, полегшують і вдосконалюють процес будівництва, а також покращують споживчі властивості будівельної продукції, роблять її більш доступною і бажаною для покупця [2].

Розглядаючи діяльність будівельного підприємства з точки зору інноваційного розвитку, можливо виділити кілька основних напрямків інноваційного розвитку, а саме: нововведення в проектуванні будівель та споруд, транспортній системі та комунікаціях; нові методи управління і

організації будівельного виробництва; нові будівельні технології; нові будівельні матеріали, вироби та конструкції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інноваційне підприємництво : креативність, комерціалізація, екосистема : навчальний посібник для вищих навчальних закладів / авт. кол. : Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. – Київ : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. – 280 с.
2. Якименко О. В. Вплив інноваційного потенціалу на розвиток будівельних підприємств / О. В. Якименко // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки № 4 (81). – 2013. – С. 316–325.

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ НАПРЯМІВ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Н. М. МАТВЄЄВА, канд. екон. наук, доцент, В. В. ТРУФАНОВ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова, м. Харків*

В умовах постійного дефіциту паливних ресурсів в Україні, необхідності зниження енерговитрат при виробництві, транспортуванні та споживанні теплової енергії питання оптимізованого теплопостачання населених пунктів є державним завданням.

Законом України "Про теплопостачання" визначено основні принципи державної політики у сфері теплопостачання:

- підвищення енергоефективності функціонування систем теплопостачання;
- оптимальне поєднання систем централізованого, помірно-централізованого, децентралізованого та автономного теплопостачання;
- періодичний перегляд, удосконалення та техніко-економічна оптимізація схем теплопостачання.

На сьогодні в сфері теплопостачання існують невирішені проблеми, що характерні для більшості населених пунктів України, зокрема:

- потужності встановленого обладнання котелень, як правило, значно перевищують теплові навантаження;
- не виконуються вимоги чинних в Україні норм і правил щодо регулювання та обліку теплової енергії при її виробництві, транспортуванні

та споживанні;

- основне та допоміжне обладнання котелень практично вичерпало всі допустимі терміни експлуатації (термін експлуатації понад 57% котелень перевищує 20 років);

- низька надійність теплових мереж через відсутність їх резервування, вичерпаний природний ресурс та незадовільна теплоізоляція, що обумовлює великі втрати тепла (до 30%), суттєві економічні збитки внаслідок частих аварій та значних обсягів ремонтних робіт;

- в більшості міст централізоване гаряче водопостачання здійснюється за графіком, в окремих містах, у т.ч. обласних центрах, воно взагалі відсутнє, а трубопроводи систем гарячого водопостачання не підлягають відновленню.

Також серйозною проблемою в населених пунктах є некероване відключення споживачів від централізованої системи теплопостачання та перехід на індивідуальне (поквартирне) опалення, що призводить до "розбалансування" теплових мереж та "перевантаження" газових мереж, тиск і діаметри яких не враховують додаткового обсягу споживання газу. Це призводить до значних втрат паливо-енергетичних ресурсів та збитків, особливо в нинішніх умовах зростання цін на енергоносії, зокрема на природний газ.

Теплопостачальні підприємства, які експлуатують потужні централізовані системи теплопостачання не в змозі скорочувати свої витрати у строгій відповідності з рівнем падіння попиту на тепло в короткостроковий та середньостроковий перспективах. Таким чином, зниження попиту на тепло веде не до економії палива, а до надлишкового виробництва тепла, яке розсіюється у вигляді теплових втрат.

Система розроблювальних елементів розвитку організаційно-економічного механізму галузі теплопостачанням включає:

1. Модель оцінки й стимулювання підвищення рівня організаційно-технологічної надійності й економічності теплопостачання, що пропонується як цільовий критерій керування теплопостачанням, що реалізує завдання підвищення надійності й економічності теплопостачання.

2. Систему моніторингу ефективності теплопостачання, що формує необхідну інформаційну основу керування теплопостачанням на базі критеріїв якості, надійності й економічній ефективності.

3. Підходи до формування собівартості послуг теплопостачання на основі децентралізованих нормативів витрат по окремих джерелах тепла й розподільних мереж, що забезпечують децентралізацію системи

організаційно-економічного керування теплопостачанням для переходу до керування за кінцевими результатами теплопостачання й параметрам його ефективності для конкретних систем теплопостачання.

4. Показники оцінки заходів модернізації й реконструкції систем комунального теплопостачання на базі критеріїв якості, надійності й економічності теплопостачання.

5. Систему показників ефективності теплопостачання, рекомендовану до використання при обґрунтуванні й твердженні тарифів на послуги й необхідну для реалізації контуру керування надійністю й економічністю теплопостачання через тарифний механізм.

6. Організаційну структуру керування теплопостачанням непромислових об'єктів, що реалізує пропоновані науково-методичні розробки в рамках спеціальної системи організаційних відносин, прав і відповідальності.

7. Методи оцінки ефективності впровадження пропонованих розробок, що включають у себе методи визначення: економічної, соціальної й бюджетної ефективності реалізації пропонованих розробок.

Підвищення надійності й економічності теплопостачання здійснюється на основі побудови системи організаційно-економічного керування, що охоплює три основні групи факторів:

- Організаційно-управлінські, що включають характеристики ефективності організації виробничого процесу, своєчасності виконання виробничих операцій, точності визначення й реалізації режимів роботи основного й допоміжного технологічного встаткування;

- Технологічні, що включають фактори й характеристики теплоенергетичного встаткування, стану інженерних систем, їхніх функціональних здатностей безупинно забезпечувати споживачів тепловою енергією в необхідному обсязі, а також рівень технологічної ефективності й економічності встаткування;

- Соціально-економічні фактори, що включають показники витрат окремих видів матеріально-технічних ресурсів на теплопостачання, показники економічної ефективності, рентабельності окремих джерел і систем розподілу тепла. У дану групу ставляться також фактори соціальної результативності теплопостачання, якості надаваних послуг і параметри державного соціального захисту населення в сфері житлово-комунального господарства.

Таким чином, в якості організаційно-економічного механізму слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення,

функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг.

1. Організаційно-економічні заходи функціонування галузі теплопостачання:

- розроблення економічної моделі державного регулювання на ринку комунальних послуг та системи її законодавчого забезпечення;
- розроблення нової державної політики, спрямованої на забезпечення належних умов проживання та якісного обслуговування громадян країни;
- створення умов для вирішення питань економічного стимулювання енергозбереження на підприємствах житлово-комунального господарства, у житлових та адміністративних будівлях.

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

С. Ю. ЮР'ЄВА, канд. екон. наук, доцент, Ю. С. САМІЛИК

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Сучасне кризове становище будівельної галузі змушує будівельні підприємства орієнтувати свою діяльність на досягнення стратегічних і тактичних цілей, які дозволяють завоювати стійкі конкурентні позиції та забезпечити зростання своєї конкурентоспроможності.

Оцінюючи конкурентний ринок, ми можемо спостерігати стрімке зростання вимог споживачів, що направляє підприємства на посилення конкурентної боротьби, укріплення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження нових технологій. Учасники на конкурентному ринку постійно повинні тримати під контролем дії власних суперників, приймати рішення, які направлені на подолання небажаних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють сталому розвитку підприємства в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Дослідженню проблем конкурентоспроможності підприємств присвячені праці М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Л. Азоева, А. Ю. Юданова, С. Покропивного, Х. Фасхієва, Р. А. Фатхутдінова та ін.[1].

Аналіз літератури дозволяє зауважити, що проблема визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств є важливою й актуальною на сьогодні та недостатньо опрацьованою.

Конкурентоспроможність будівельного підприємства найчастіше пов'язують з такими властивостями, як: здатність випускати конкурентоспроможну продукцію (послуги), змога до продуктивного та ефективного функціонування, здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти [3].

До числа конкурентних переваг може відноситися: висока якість будівельно-монтажних робіт, швидкі терміни реалізації інвестиційних проектів, обґрунтована вартість продукції, професіоналізм працівників, репутація організації, досвід роботи в будівництві, сучасний рівень управління та організаційного розвитку і т.п. [2, с.32–36].

У випадку низького положення підприємства на ринку будівельної галузі, ми можемо прийняти наступні шляхи підвищення конкурентоздатності:

- комплексний підхід до вивчення потреб споживачів;
- вивчення переваг та слабких сторін конкурентів і підприємства перед конкурентами;
- просування продукту на ринок шляхом рекламної кампанії;
- підвищення техніко-економічних і якісних показників продукції підприємства;
- модернізація обладнання;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу;
- підвищення якості управління;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- зміна складу, асортименту, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів), що комплектують виріб або конструкції продукції;
- додатковий вклад інвестицій у розробку, виробництво і збут продукції;
- покращення системи стимулювання постачальників та ін.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, які спрямовані на забезпечення якості продукції та послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зоріна О. І. Методи оцінки конкурентоспроможності деревообробних послуг / О.І. Зоріна // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – С. 68–72.
2. Тищенко А. Н. Оценка конкурентоспособности предприятий строительного кластера / А. Н. Тищенко, Ю. А. Тараруев // Бизнес Информ. – 2009. – №3. – С. 32–36.
3. Шумейко Я. Г. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Я. Г. Шумейко. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2\\_shumejko.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_shumejko.htm)

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

С. М. ГАЙДЕНКО, канд. екон. наук, ст. викл., В. М. ПРОЖОК  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Напрямки удосконалення процесів оцінки конкурентоспроможності підприємств міського електричного транспорту (МЕТ) залишається не вирішеним в повному обсязі та є життєво необхідними для нормального функціонування досліджуваних підприємств і суспільства в цілому. МЕТ забезпечує не тільки потреби господарства та населення в перевезеннях, але разом з містами утворює основу території, є найбільшою складовою частиною інфраструктури, служить матеріально-технічною базою формування та розвитку територіального поділу праці, впливає на динамічність і ефективність перспективного розвитку регіону.

Перш ніж розглянути основні шляхи розвитку підприємств МЕТ, необхідно першочерговим відмітити, що удосконалення процесів оцінки конкурентоспроможності потрібно розпочинати з процесу стратегічного планування. При цьому даний процес починається з етапу діагностики, який включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Метою даного етапу є діагностика ситуації на перспективу з урахуванням змін зовнішнього середовища та положення підприємства. У процесі аналізу зовнішнього середовища вивчають споживачів, конкурентів, ринок і вплив факторів навколишнього середовища на діяльність підприємства, визначають поточні та майбутні загрози й можливості розвитку підприємства.

Внутрішній аналіз містить у собі техніко-економічний, фінансовий і портфельний аналіз. Метою даного аналізу є визначення сильних і слабких сторін підприємства. Портфельний аналіз служить для поглиблення самоаналізу та полягає у визначенні сильних і слабких сторін кожного стратегічного елементу підприємницької діяльності. Метою портфельного аналізу є створення балансу між новими та старими послугами, між стратегічними елементами підприємницької діяльності які приносять і використовують грошові кошти. Другий етап процесу стратегічного планування полягає в прийнятті рішень, які починаються з визначення місії та цілей підприємства або тих результатів, до яких прагне воно. Для досягнення поставлених цілей формується перелік альтернативних стратегій, після чого приступають до їхнього аналізу та вибору. Результатом даного етапу є стратегічний план. На третьому етапі приступають до практичного здійснення стратегічного плану, при цьому на основі обраних стратегій розвитку підприємства розробляють інвестиційні програми, бізнес-плани, тактичні дії. Зміна факторів зовнішнього та внутрішнього середовища вносять свої корективи в стратегічний план підприємства, тому в ході його реалізації варто проводити оцінку й доробку стратегій. Процес стратегічного планування є циклічним і безперервним.

Перш ніж розглянути основні шляхи розвитку підприємств МЕТ, необхідно проаналізувати сформовану ситуацію на досліджуваних підприємствах і відображати фактори, які роблять вплив на стан транспортної інфраструктури. При цьому виконаємо дослідження положення підприємств МЕТ скориставшись методом стратегічного планування SWOT-аналіз. Даний метод стратегічного планування полягає в поділі факторів і явищ на чотири категорії, які для наочності зобразимо рисунком 1. Відповідно до рисунку 1 та ґрунтовного обґрунтування факторів, які входять до кожної з представлених категорій можна зобразити результати SWOT-аналізу для підприємств МЕТ (рисунк 2).

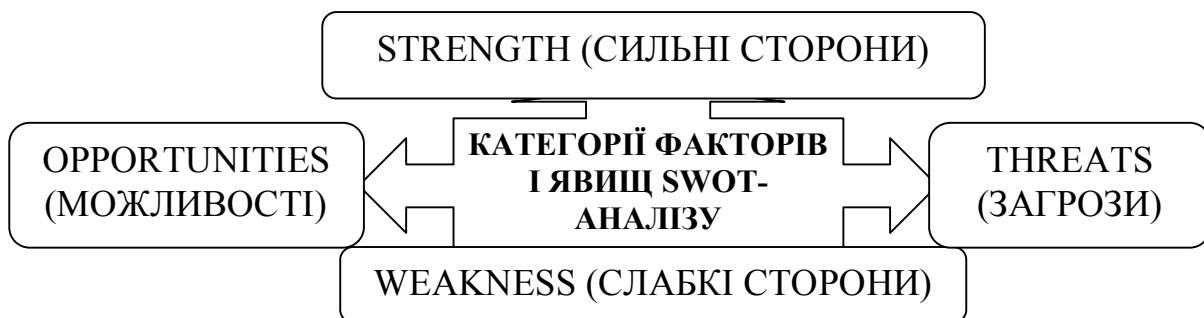


Рисунок 1 – Категорії факторів і явищ SWOT-аналізу



Як видно з проведеного аналізу та отриманих результатів, які представлені у вигляді рисунку 2 можна наголосити на тому, що незважаючи на слабкі сторони та загрози, існують можливості для позитивної тенденції в розвитку в майбутньому швидкісного міського електричного транспорту. Транспортна інфраструктура міста повинна гарантувати необхідні умови для функціонування та розвитку основних галузей виробництва й забезпечувати максимально ефективне використання економічного й виробничого потенціалу. Без рішення проблем у досліджуваній галузі неможливо домогтися істотних змін у господарській діяльності суспільства в цілому.

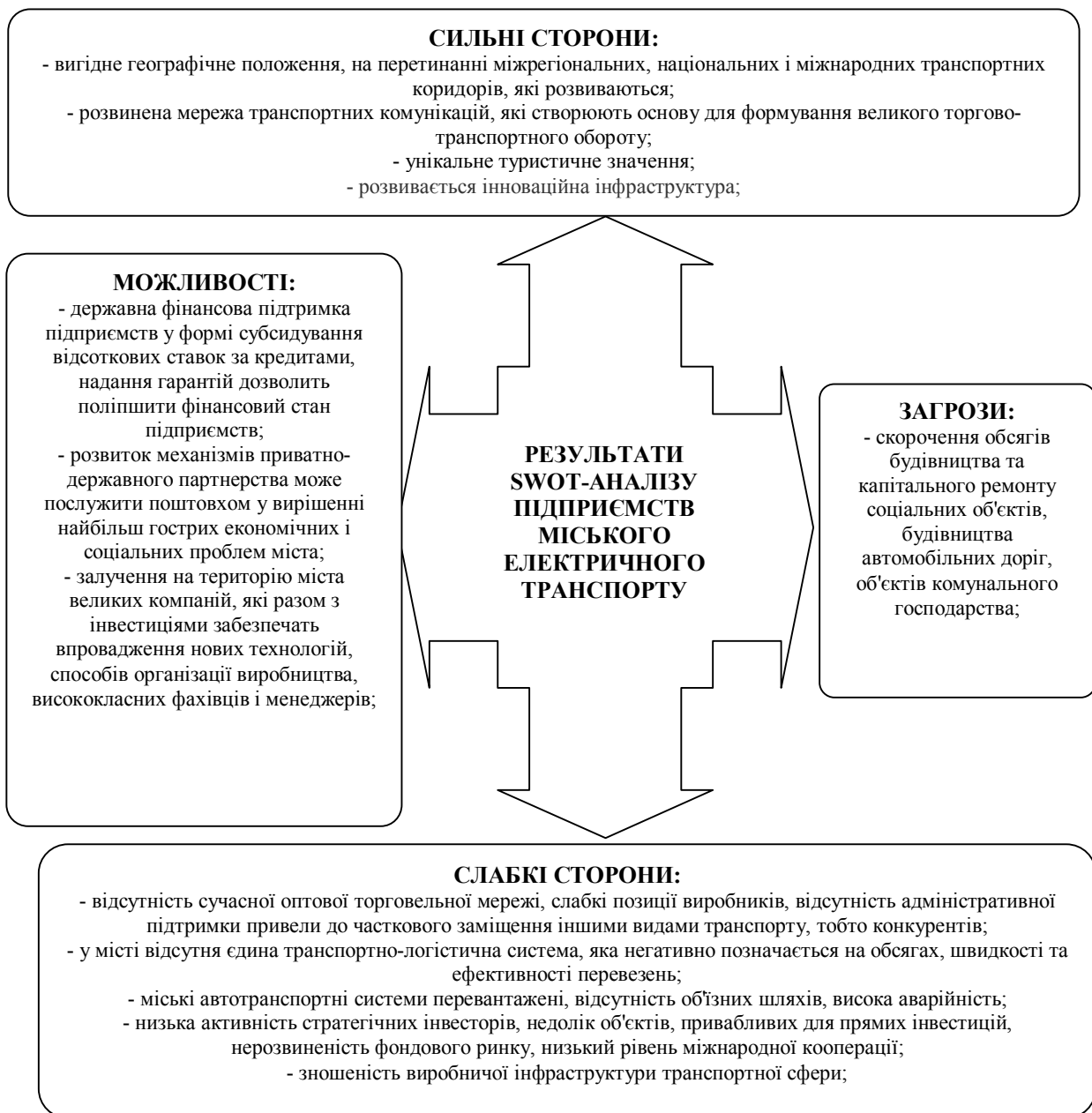


Рисунок 2 – SWOT-аналіз підприємств міського електричного транспорту

До стратегічних цілей розвитку досліджуваної галузі можна віднести: *по-перше*, випереджальний розвиток транспортно-комунікаційного комплексу, здатного якісно, вчасно та у повному обсязі задовольняти потреби в транспортних послугах економіки й населення міста з нерівномірними ритмами роботи; *по-друге*, розвиток виробничого потенціалу та підприємницьких зв'язків, прискорення руху економічних процесів, зниження питомих транспортних витрат в економіці міста; *по-третє*, підвищення конкурентоспроможності підприємств міського електричного транспорту міста, зростання його бюджетної ефективності та підвищення інвестиційної привабливості.

Отже, виходячи з поставленої мети, стратегічними пріоритетами розвитку підприємств МЕТ є: створення в місті опорної транспортної мережі на основі транспортно-логістичних центрів і розвиток транспортної інфраструктури; забезпечення транспортної доступності на рівні, який гарантує соціальну стабільність, а також зростання ефективності використання виробничого потенціалу через розвиток транспортної інфраструктури; досягнення найбільшої ефективності транспортних процесів шляхом модернізації матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій при перевезенні пасажирів; забезпечення екологічної безпеки та безпеки транспортних процесів, зниження кількості й ступеня тяжкості аварійних подій на транспорті.

## **СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

І. В. ПОКУЦА, канд. екон. наук, ст. викладач, А. І. ГУЦАЛ  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Будівельна сфера України є досить важливою запорукою успішного функціонування країни, тому на сучасному етапі розвитку будівельних підприємств потрібно приділяти значну увагу поновленню технічного потенціалу та розвитку, функціонування інноваційної складової для покращення стабільності національної економіки й визначення головних стратегічних напрямів здійснення інноваційної діяльності.

Серед дослідників і розробників теоретично-методологічних засад

оцінки інноваційної діяльності в будівельній сфері України можна виділити багатьох вітчизняних науковців, серед яких можна відзначити роботи Н. І. Верхоглядова, Р. Б. Тяна, Л. І. Дмитриченко, О. М. Тищенко, В. І. Торкатюка.

Базуючись на сучасних особливостях функціонування будівельної галузі, способах активізації інноваційної діяльності та раніше обґрунтованій її специфіці, можна виділити основні напрями реалізації інноваційної діяльності будівельних підприємств, що визначаються наявністю цільового спрямування інновації, а саме: технологічні, економічні, соціальні та екологічні.

Основні напрями цільового спрямування є:

- оптимізація будівельного процесу (зменшення тривалості операційного циклу, удосконалення матеріальної та ресурсної бази будівництва, підвищення якості будівельної продукції);
- підвищення доходності, інвестиційної привабливості будівництва (оптимізація витрат на будівництво, збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності будівельної продукції);
- максимізація задоволення потреб споживачів (збільшення частки соціального житла, збереження архітектурних цінностей, підвищення культури здійснення будівництва);
- підвищення екологічної безпеки будівництва (зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, забезпечення екологічної безпеки працівників, підвищення екологічності житла).

Кожен з цих напрямів має свою форму прояву інноваційної діяльності, що зможе призвести до покращення роботи будівельних підприємств. Інноваційні можливості будівництва підприємства, перш за все, характеризуються його високим забезпеченням власних економічних ресурсів. Після цієї умови підприємство будь-якої форми власності може реалізувати інноваційну стратегію без залучення зовнішніх коштів. На сучасному етапі, вивчаючи еволюцію наукової думки щодо інноваційного потенціалу та його впливу на економіку, можна стверджувати, дослідивши розвиток будівельних підприємств, що інноваційний потенціал є ядром всього техніко-технологічного потенціалу підприємства.

У наслідок чого, інноваційний розвиток будівельної сфери полягає в визнанні державою інноваційної діяльності, як головного визначального фактору зростання економіки будівництва. Держава повинна взяти активну участь у організації та фінансуванні багатьох важливих програм та реалізації

проектів, що робить вагомий внесок у розвиток національної економіки. Для реалізації зазначених процесів впливу організаційно-економічний механізм регулювання інноваційного розвитку будівельної сфери повинен бути забезпечений певним інструментом, а саме арсеналом важелів, кількістю, поєднанням та ступенем використання яких може набувати різні цінності в залежності від певних завдань, рішень, ситуацій.

## **МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Є. В. ГРИЦЬКОВ, канд. екон. наук, доцент, Д. Г. НІКУЛІН

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Будь-яке рішення в області оцінки ефективності функціонування та вибору шляхів поліпшення критеріїв ефективності функціонування, підпорядковано певним законам і здійснюється за розробленим алгоритмом, який дозволяє обрати спосіб впливу на ключові показники ефективності функціонування залежно від вихідних даних, потенційних можливостей підприємства, а також стратегічних цілей бізнесу.

У загальному виді підвищення ефективності функціонування залежить від максимально раціонального використання основних засобів підприємства. Так, у ситуації кризи, перед керівництвом постає завдання домогтися максимальної завантаженості підприємства при збереженні існуючого рівня витрат або їхнього зниження. В умовах нестабільної економіки основні шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства пов'язані, у першу чергу, з економією ресурсів і раціоналізацією їхнього використання: зниження трудомісткості та підвищення продуктивності праці основного персоналу шляхом визначення та підтримки оптимальної чисельності співробітників, підвищення рівня кваліфікації, забезпечення випереджального зростання продуктивності праці в порівнянні з середньою заробітною платою, застосування прогресивних систем і форм оплати праці, поліпшення умов праці, механізації та автоматизації виробничих процесів, забезпечення мотивації

високопродуктивної праці та ін.; активізація інвестиційної діяльності, шляхом впровадження нових технологій і використання більш досконалого устаткування, яке дозволяє більш ощадливо витрачати матеріали; зниження капіталомісткості та матеріаломісткості продукції, товарів, послуг, робіт шляхом продажу не використововуваного та застарілого обладнання й машин, здійснення орендної та лізингової діяльності, поліпшення якості обслуговування й ремонту основних засобів, забезпечення більшого завантаження машин і устаткування; удосконалювання організації діяльності, праці та керування шляхом реструктуризації підприємства, використання більш сучасних організаційних структур, а також сучасних підходів до менеджменту; удосконалювання сервісного обслуговування шляхом розширення асортиментів продукції, товарів, послуг, робіт; використання засобів маркетингу та реклами, яка включає розробку оптимальної стратегії ціноутворення, реалізацію рекламних компаній, організацію та проведення маркетингових досліджень кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, споживчих переваг.

Успіх будь-якого управлінського рішення в області підвищення ефективності функціонування, в остаточному підсумку, залежить від погодженості дій команди керівників і управлінців. Кожний етап вироблення рішення, залежно від вихідних даних, повинен мати відповідального фахівця, а також чітко позначену мету та певні способи аналізу. Отже, рішення про підвищення ефективності функціонування, з даної сторони можна розглядати, як алгоритм послідовних дій, які визначають, хто, що, у які строки повинен зробити, а також показники та критерії виконання, набір ресурсів і комунікацій, способи мотивації учасників процесу, рівні та методи контролю виконання. Основні етапи ухвалення рішення з підвищення рівня ефективності функціонування конкретної області діяльності, або діяльності в цілому, наступні, які для зручності сформуємо у вигляді рисунку 1 для будівельного підприємства.

Із блок-схеми очевидно, що алгоритм підвищення рівня ефективності функціонування будівельного підприємства можна розділити на три основні етапи: підготовка рішення, прийняття рішення та реалізація рішення. Після здійснення заключного етапу алгоритм закінчується, і, при необхідності, виявляється наступна проблема.

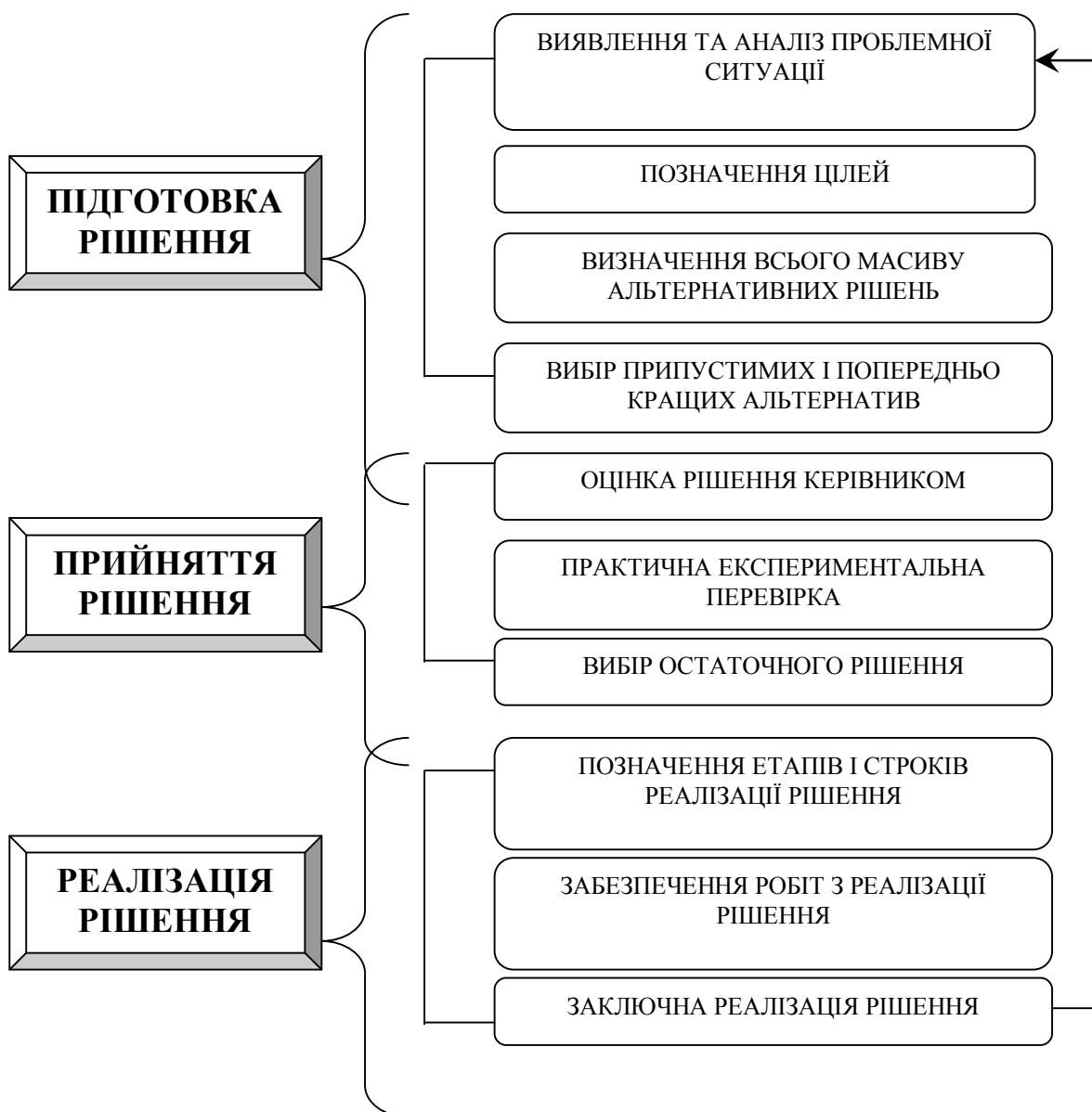


Рисунок 1 – Алгоритм ухвалення рішення про підвищення рівня ефективності функціонування будівельного підприємства

Таким чином, у процесі розробки та прийняття рішень про підвищення рівня ефективності функціонування будівельного підприємства в умовах невизначеності та ризику, менеджер зіштовхується з необхідністю проведення аналізу існуючих ризиків, а також здійснення заходів, пов'язаних з униканням, утриманням, передачею ризиків або зниження їхнього ступеня. У цілому, аналіз ключових показників діяльності підприємства полягає у формуванні інформації для обґрунтування управлінських рішень, планування діяльності, оцінці та контролі виконання планів. Аналіз ключових показників дозволяє підвищити рівень планування. Особлива роль, при цьому

приділяється виявленню резервів підвищення ефективності виробництва, ощадливому використанню ресурсів, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, попередженню надлишку витрат. Для ефективного функціонування підприємства важливо вчасно виявляти відхилення та визначати їхній характер, стежити за тенденцією розвитку економічних процесів і явищ, які впливають на показники прибутку та рентабельності. Позитивні впливи потрібно підтримувати, а при виявленні негативних, варто оперативно розробляти заходи, які спрямовані на перешкоджання розвитку даної тенденції.

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Ю. О. ТАРАРУЄВ, канд. екон. наук, доцент, В. Д. СЛАСК

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Одним з відчутних наслідків економічної кризи є зниження ефективності функціонування вітчизняних підприємств, на що, серед іншого вказують вкрай низькі фінансові результати, або навіть «хронічна» збитковість

Актуальність та необхідність термінового вирішення проблем, пов'язаних з формуванням та використанням прибутку підприємств обумовлена тим, що саме прибуток є джерелом власних коштів підприємства та найбільш значним елементом його позитивних грошових потоків. До того ж, отримання прибутку значно розширює можливості підприємства щодо розвитку за рахунок здійснення інвестицій.

Серед підприємств, що найбільше потребують обґрунтування та впровадження рекомендацій з підвищення прибутку слід відзначити підприємства будівельного комплексу, оскільки за статистичними даними середня операційна рентабельність цих підприємств становить близько 2.5 %

Однією з причин ситуації що склалася є коливання платоспроможного попиту на житло і цін на нерухомість. Крім того, здійснення будівництва в сучасних умовах потребує значних фінансових вкладень та матеріальних ресурсів, що у більшості випадків означає застосування методів фінансування житлового будівництва, що застосовуються у разі ініціювання

фондів фінансування будівництва (ФФБ) першого та другого типу, а також фондів операцій з нерухомістю (ФОН). За таких умов інвесторами (довірителями) виступають потенційні власники житла, тоді, а їх фінансові ресурси надходять у розпорядження управителя (яким зазвичай є банківська установа).

Але не у всіх будівельних компаній є можливість і репутація для реалізації сценарію з відкриттям ФФБ, тому виконання будівельних робіт не пов'язане з отриманням прибутку. До того ж, слід враховувати, що терміни виконання робіт, як правило подовжуються, а вартість ресурсів зростає через посилення інфляційних процесів.

У таких умовах будівельні підприємства мають декілька принципово різних варіантів підвищення ефективності власної діяльності:

1. Підвищення власної репутації – участь у тендерах, підвищення якості робіт та кваліфікації персоналу та ін. для подальшої взаємодії з банківськими установами з метою відкриття ФФБ або ФОН.

2. Диверсифікація виробництва і розширення переліку робіт і послуг (здійснення ремонтних робіт, лізинг будівельної техніки консультування та виконання проектних робіт, кошторисна справа та ін.).

Перший варіант розвитку є стратегічним, бо не гарантує швидкого зростання прибутку підприємства, але у разі успіху його діяльність буде пов'язана з економічними вигодами у довгостроковій перспективі, оскільки потреба у покращенні житлових умов є базовою для кожної людини.

Другий варіант забезпечить зниження ризику діяльності будівельних підприємств, бо за своєю суттю є диверсифікацією видів діяльності. Прибуток підприємства у цьому випадку буде формуватися за рахунок виходу на нові для нього ринки. Разом з тим, необхідно враховувати, що нові послуги, види робіт або продукції на початковому етапі реалізації цього варіанту розвитку мають бути пов'язані з будівництвом (це полегшить адаптацію підприємства до нових умов діяльності).

Таким чином, реалізація одного з описаних варіантів розвитку дозволяє будівельним підприємствам підвищити ефективність функціонування.



## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Є. Ю. ГНАТЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент, А. В. ЛИСЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Будівництво – це галузь матеріального виробництва і народного господарства, в якій створюються локально закріплені (нерухомі) основні фонди народного господарства як виробничого, так і невиробничого призначення у вигляді готової будівельної продукції.

Диверсифікація діяльності будівельного підприємства - одна з форм концентрації власного або позикового капіталу з метою виконання нових видів діяльності та проникнення на нові ринки робіт (послуг, виробів, товарів), які підприємство раніше не змогло б здійснювати через відсутність одного або декількох необхідних компонентів: ліцензій, основних засобів, кваліфікаційної робочої сили і нематеріальних активів.

Диверсифікація може бути природною або вимушеною. Природна диверсифікація - заздалегідь запланований бізнес-планом процес розширення сфери діяльності підприємства або його перепрофілювання з метою збільшення норми або маси прибутку. Вимушена диверсифікація - одна з форм уникнення неспроможності підприємства, збереження економічного потенціалу підприємства, і насамперед кваліфікованих працівників.

Тому при проведенні вимушеної диверсифікації важлива роль відводиться своєчасній діагностиці, попередження неспроможності будівельного підприємства. Проекти по здійсненню вимушеної диверсифікації рекомендується класифікувати на дві групи:

Група I - диверсифікаційні проекти, які не потребують значних інвестицій. На їх здійснення достатньо власних коштів (на проведення маркетингових досліджень і отримання ліцензій, придбання інструменту, виробничого інвентарю, приладів тощо). Строки здійснення даних проектів від 1 до 3 місяців;

Група II - диверсифікаційні проекти, що потребують значних інвестицій, як правило, позикових. Для здійснення проектів необхідно не тільки провести комплекс маркетингу, отримати ліцензії, придбати інструмент, інвентар та прилади, а й придбати спеціальну техніку, обладнання, патенти, ноу-хау, перенавчити виробничий персонал і т.п. Терміни реалізації подібних

проектів - понад 3 місяців.

Основною метою при проведенні диверсифікації для будівельних підприємств є забезпечення виживання. Тому, щоб забезпечити свою роботу та збут виробленої продукції, будівельні підприємства змушені йти на встановлення низьких цін в надії на доброзичливу відповідну реакцію споживачів. У справжніх умовах виживання важливіше прибутку. До тих пір поки знижені ціни будуть покривати витрати, будівельні підприємства можуть продовжувати свою діяльність. Даний підхід будівельних підприємств до ціноутворення на власну продукцію в справжніх умовах може бути визнаний як визначальний.

У диверсифікованих компаніях рішення з питань методів управління і нових напрямків розвитку приймаються корпоративним керівництвом, директорами підприємств, головами великих функціональних підрозділів усередині корпорації в цілому або за галузевою спеціалізацією (виробництва, маркетингу та продажу, фінансів, трудових ресурсів і т. Д.), Менеджерами на заводах, регіональними торговими представниками та менеджерами середньої ланки управління

Питання про початок процесу диверсифікації залежить частково від можливостей зростання компанії в її справжньої галузі і від займаних конкурентних позицій. Розробка стратегій розвитку через диверсифікацію виправдана в тому випадку, якщо:

- існуючий вид діяльності фірми представляє мало можливостей для зростання або забезпечення рентабельності;
- позиції конкурентів дуже сильні або базовий ринок перебуває на стадії спаду;
- новий бізнес може забезпечити досягнення синергетичного ефекту
- фірма володіє достатніми фінансовими ресурсами для інвестування в різні сфери бізнесу.

Відомі три основних типи стратегії диверсифікації. Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції, яка відповідає наявним можливостям фірми, навіть якщо вона орієнтована на інші групи споживачів. В цьому випадку існуюче виробництво залишається основним напрямком діяльності компанії, а нове виникає на базі її додаткових можливостей (технологічних, маркетингових і т. Д.). Мета в даному випадку полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок фірми.

Стратегія горизонтальної диверсифікації спрямована на пошук перспектив зростання на існуючому ринку за рахунок випуску нової продукції, призначеної для споживачів компанії, навіть якщо ця продукція технологічно не пов'язана з наявними в розпорядженні фірми виробничими потужностями. Реалізуючи цю стратегію, фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно які пов'язані з її основним виробництвом продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області просування товару на ринок. Важливою умовою реалізації даної стратегії є оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломератної диверсифікації спрямована на освоєння видів діяльності, не пов'язаних з традиційним профілем компанії ні в технологічному, ні в комерційному плані. Це одна з найскладніших в плані реалізації стратегій, т. К. С її допомогою фірма отримує можливість виходу в нові для неї області діяльності. При реалізації стратегії конгломератної диверсифікації мета фірми полягає в оновленні бізнесу

Існує багато способів стратегічного аналізу бізнес-портфеля фірми спільною рисою яких є дослідження структур галузей. Один з них розроблений Бостонської консалтингової групою і був першим і найбільш реально відображає техніку планування портфеля корпорації. Вихідним положенням механізму аналізу в даному випадку є те, що відповідна частка ринку безпосередньо пов'язана з процесом накопичення готівки і прибутку. Фірма, у якої рівень накопичення прибутку і готівки вище, отримує великі переваги на основі кривої досвіду, а отже ринкова частка в даному випадку є вирішальним фактором. У вигляді матриці в якій вертикальна вісь відображає темпи зростання галузі, а горизонтальна відносно поділ ринку

Підрозділи з відносно високою часткою на ринку і низькими темпами зростання не потребують великих інвестицій і акумулюють велику кількість готівки ("дійна корова"). У "собак" маленька частка на ринку з низькими темпами зростання. Таким чином, у корпорації немає необхідності в збереженні даних підрозділів. "Знак питання" відображає позицію послідовника в галузі, що розвивається.

Щоб перетворити такі підрозділи в процвітаючі, необхідні великі фінансові вкладення. Зате потім ці підрозділи зможуть самі фінансувати свій розвиток, так як будуть займати лідируючу позицію на своїх ринках.

Матриця ADL виконує кілька функцій. Крім відображення всіх видів бізнесу корпорації, кожній клітині матриці відповідають певні значення:

- кожна клітина матриці асоціюється з певним ступенем прибутковості та обсягом потоку готівки;

- кожна клітина має на увазі певне стратегічне рішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного положення і необхідних інвестицій;

- кожна клітина входить в певну область "природного вибору", який в свою чергу вказує можливості "специфічного вибору", а також на ряд "уточнених стратегій", які можуть бути застосовані в даному випадку для даного виду бізнесу

*Висновки.* Найбільш вигідний сегмент повинен мати високий рівень збуту, високою нормою прибутку, слабкою конкуренцією і можливістю вільного доступу. На практиці таке ідеальне поєднання зустрічається вкрай рідко, тому підприємству доведеться йти на компроміси. Після того як підприємство виявить об'єктивно привабливі для себе сегменти, воно задається питанням, які з них найбільш повно відповідають його сильних сторін. Підприємству слід вибрати такі сегменти, які були б не тільки привабливі самі по собі, а й такі, в яких суб'єкт господарювання має необхідні передумови для успішної діяльності.

Зупинивши свій вибір на певних сегментах, будівельне підприємство повинно вирішити, як проникнути в ці сегменти. Якщо сегменти устоялися і в них присутні конкуруючі підприємства, то, перш ніж вирішити питання про власне позиціонування, підприємство повинно визначити позиції конкурентів.

З урахуванням позицій конкурентів у підприємства є два можливих шляхи. Перший - позиціонувати себе поруч з одним з існуючих конкурентів і почати боротьбу за частку ринку. Така тактика виправдана, якщо: а) ринок досить великий, щоб на ному вистачило моста для всіх конкуруючих підприємств; б) підприємство має в своєму розпорядженні конкурентними перевагами, так як обрана позиція найбільшою мірою відповідає сильним сторонам діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24-26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2013. – Т. 2. – С. 164–166.

2. Партин Г.О., Загородній А.Г. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – Київ: Знання, 2006. – 379 с

3. Електронний ресурс [<https://uk.wikipedia.org>]

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В. О. ЄСІНА, канд. екон. наук, доцент, С. О. ГРЕЧКОСІЙ, магістрант  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Головне завдання менеджменту будь-якої сучасної організації – знайти компетентних і кваліфікованих працівників, надихнути єдиною метою, згуртувати їх, щоб домогтися найвищих економічних та соціальних результатів, вижити в непростих ринкових, часом кризових умовах. У менеджменті особливості роботи з персоналом відображає кадрова політика.

Кадрова політика – це набір основних принципів, які здійснюються кадровою службою підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей підприємства і його працівників. Кадрова політика має на меті створення згуртованої, відповідальної, високорозвиненої і високопродуктивної робочої сили. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [1].

Все більше число людей в нашій країні поділяють думку про те, що здатність організації ефективно управляти своїми співробітниками є головним джерелом її довготривалого процвітання в сучасних умовах прискореного технічного прогресу і зростаючої конкуренції.

Актуальність даної теми визначається появою нових завдань в управлінні людськими ресурсами, що виникають перед підприємствами в сучасних економічних умовах.

Основними завданнями кадрової політики є: формування кадрового потенціалу, принципи та методи добору, навчання та розташування кадрів, профорієнтація та перепідготовка кадрів, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення освітнього рівня персоналу, аналіз плинності кадрів [2].

Для підвищення ефективності кадрової політики вітчизняним підприємствам слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1) кадрове планування, яке відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає

чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2) аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, які дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади.

3) система стимулювання, яка дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) організаційна культура, тобто порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу, яка полягає в забезпеченні їх легкого входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників [3].

У цілому, підбиваючи підсумки і виходячи із визначеної системи актуальних принципів кадрової політики, можна сказати, що кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, але й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах.

Кадрова політика має головну мету забезпечення на сьогоднішній момент і в майбутньому кожне робоче місце персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 2. – С. 54 – 58
3. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / Братченко В. Ф. // Персонал, 2006. – № 3. – С. 5 – 10.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

С. Ю. ЮР'ЄВА, канд. екон. наук, доцент, О. В. КАЛІНІНА

*Харківський національний університет міського господарства*

*імені О. М. Бекетова*

Українська економіка знаходиться на порозі формування конкурентного середовища, яке потребує від вітчизняних компаній пошуку нових методів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Головною метою в мінливому зовнішньому середовищі та нестабільної економіки країни є досягнення стійких конкурентних переваг.

Однією з найважливіших галузей для будь-якої держави є будівельна галузь. Ефективне функціонування в країні системи господарювання залежить саме від будівельної галузі. Для економіки країни вагомість будівельної галузі, пояснюється такими основними чинниками: по-перше це створення великої кількості робочих місць; по-друге будівельна галузь є споживачем продукції інших галузей країни, що надає поштовх для їх розвитку; по-третє забезпечує країну будівельними спорудами, реконструкцією та ремонтом виробничих та невиробничих об'єктів.

В сучасних умовах рухомою силою розвитку є конкуренція, тому підвищення конкурентоспроможності для будівельної галузі це досить актуальна та недостатньо вивчена проблема.

Конкурентоспроможність будівельного підприємства – це здатність конкретної будівельної організації задовольняти потреби обраних цільових сегментів ринку житла, принаймні не гірше, ніж це роблять інші будівельні організації, що працюють у тому ж сегменті та які пропонують будівельну продукцію або послуги високої якості для задоволення тих же самих потреб [1, с. 88 – 91].

Умовні та індивідуальні конкурентні переваги, по відношенню до інших учасників ринку (конкурентів) визначають конкурентоспроможність будівельного підприємства, та забезпечує йому ефективне функціонування. До індивідуальних конкурентних переваг будівельної організації відносяться такі переваги: репутація та великий досвід роботи в будівництві, висока якість будівельно-монтажних робіт, порівняно із конкурентами, швидкі терміни реалізації інвестиційних проектів, обґрунтоване співвідношення «ціна – якість» продукції, професіоналізм працівників, сучасний рівень

менеджменту та маркетингу і т. п. [3, с. 32 – 36].

Найбільш перспективними, на сьогоднішній, день впровадженнями для підвищення конкурентоспроможності є концентрація та диверсифікація в будівництві, при цьому обов'язково враховуючи конкурентоутворюючі зовнішні та внутрішні чинники (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки концентрації та диверсифікації

Найменування	Переваги	Недоліки
1. Концентрація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення випуску продукції або надання послуг;</li> <li>– Розвиток науково-технічного прогресу</li> <li>– Високий рівень продуктивності праці;</li> <li>– Висока якість продукції;</li> <li>– Скорочення термінів виконання будівельно-монтажних робіт;</li> <li>– Зниження собівартості будівельно-монтажних робіт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Скорочення чисельності працівників в результаті механізації та автоматизації трудових процесів;</li> <li>– Великий обсяг інвестицій;</li> <li>– Ускладнення процесу прийняття управлінських рішень;</li> <li>– Зниження гнучкості, сприйнятливості до нововведень;</li> <li>– Імовірність появи монополізму</li> </ul>
2. Диверсифікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення сфери діяльності підприємства у нових ринках, галузях;</li> <li>– Освоєння нових виробництв пов'язаної або не пов'язаних з основним виробництвом;</li> <li>– Розширення ринків збуту;</li> <li>– Підвищення рентабельності підприємства;</li> <li>– Зменшення або розподіл ризиків;</li> <li>– Зниження собівартості будівельно-монтажних робіт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Імовірність збитків при освоєнні нових видів діяльності;</li> <li>– Ускладнення процесів управління та планування</li> </ul>

В будівельній галузі, концентрація виробництва – це, перш за все, базифікація зосередження в великих виробничих підрозділах засобів, предметів та ресурсів праці, основою якої є науково-технічний прогрес.

Особливості концентрації в будівництві ґрунтуються на специфіці будівельної галузі ( нерухомість об'єктів) і розвивається по таких напрямках: розширення діючих будівельних підприємств, збільшення масштабів будівельно-монтажних робіт, які виконуються на одному майданчику або збільшення масштабів об'єктів будівництва.

В будівництві найчастіше впроваджують диверсифікацію виробництва.



Диверсифікація виробництва в будівництві – це розвиток декількох пов'язаних або непов'язаних один з одним видів виробництв або поєднання виробництва товарів (робіт, послуг) в різнорідних сферах діяльності з одночасним проникненням в нові сектори будівельного і небудівельних ринків [2, с.497–502].

У вітчизняній економіці, будівельні компанії застосовують диверсифікацію, без належного обґрунтування, для підтримки існування підприємства. На відміну від українських будівельних організацій, західні компанії використовують диверсифікацію як можливість виходу на новий етап розвитку компанії, освоєння інших галузей, отримання додаткового прибутку, що в свою чергу підвищує конкурентний потенціал організації.

Найбільш ефективний напрямок диверсифікації виробництва для будівельної організації, на сьогоднішній день, це розширення сфери діяльності за основним для підприємства профілем: створення домобудівних комбінатів, які в одній системі з будівництвом виробляють будівельні матеріали; створення проектно-будівельних підприємств, які займаються проектуванням і будівництвом. Поєднання цих двох напрямків робить підприємство більш гнучким на будівельному ринку та можливість створення інжинірингової компанії, яка надає весь спектр робіт і послуг «під ключ».

За таким напрямком диверсифікації з'являється можливість виходу будівельного підприємства на новий сектор ринку, ймовірність залучення нових споживачів та партнерів ринку, що в свою чергу відобразиться на конкурентному потенціалі будівельного підприємства.

При порівнянні концентрації та диверсифікації, на нашу думку, для підприємства більш перспективним є диверсифікація виробництва, оскільки диверсифікація надає підприємству більше можливостей для розширення сфери діяльності підприємства, розширення ринків збуту, зниження та перерозподілу ризиків, та підвищення прибутку.

Диверсифікація виробництва, в умовах жорсткої конкуренції, є ефективним напрямком підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Пропонуючи більший вибір товарів та послуг підприємство підвищує свою конкурентоспроможність. При цьому при диверсифікації неодмінно виникає синергетичний ефект.

#### **Список використаних джерел:**

1. Россіхіна О. Є. Вплив конкурентоспроможності продукції на конкурентоспроможність будівельного підприємства. // Економіка підприємства та

управління виробництвом. – 2010. – С. 88–91.

2. Степанов, И. С. Экономика строительства: учебник для вузов / И. С. Степанов. – 3-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2009. – 620 с.

3. Тищенко А. Н. Оценка конкурентоспособности предприятий строительного кластера / А. Н. Тищенко, Ю. А. Тараруев // Бизнес Информ. – 2009. – № 3. – С. 32–36.

4. Чевганова В. Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство): монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник. – Полтава: ПолтНТУ, 2010. – 256 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ**

Ю. О. ТАРАРУСВ, канд. екон. наук, доцент, В. О. КОНДРАТЬСВ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Серед проблем, що ускладнюють розвиток акціонерних товариств особливо варто виділити ті, що пов'язані з необхідністю підвищення мотивації працівників апарату управління, бо саме від своєчасної розробки та впровадження системи мотивації працівників значною мірою залежить результативність функціонування системи управління корпоративних суб'єктів, незалежно від їх галузевої специфіки та інших особливостей діяльності.

Важливість розробки та впровадження заходів з мотивації менеджерів акціонерних товариств підтверджується необхідністю врахування потреб працівників в процесі виконання ними своїх обов'язків, та створення належних умов їх праці. Загальновідомо, що реалізація заходів з мотивації управлінського та іншого персоналу передбачає впровадження пропозицій з матеріального та нематеріального стимулювання. Але традиційні методи (преміювання, створення умов для самореалізації та навчання та ін.) не завжди враховують особливості корпоративного управління акціонерними товариствами.

Для посилення ефективності заходів з мотивації менеджерів вітчизняних акціонерних товариств пропонується ініціювати такі мотиваційні пропозиції, що змінюють не лише рівень задоволення потреб працівників, а й їхній статус.

Йдеться про преміювання менеджерів акціонерних товариств акціями компаній де вони працюють. Такий підхід перетворює менеджера на

власника компанії і усуває традиційне протиріччя між власниками та менеджерами: за якого перші найбільше прагнуть розвитку компанії, а другі – збереження власного статусу та пов'язаних з ним привілеїв.

Для побудови системи мотивації з використанням акцій акціонерних товариств, необхідно реалізувати такі етапи:

*1. Визначення розміру та вартості додаткової емісії цінних паперів для мотивації менеджерів акціонерних товариств.*

Розмір емісії можна встановити у відсотках від статутного капіталу, а для вартість емісії визначати як відношення дивідендів у розрахунку на обсяг емітованих акцій та вартістю цього обсягу.

*2. Визначення кількості акцій, що отримає працівник за результатами звітного періоду.*

Кількість акцій визначається індивідуально, залежно від результатів конкретного керівника та підпорядкованого йому відділу. При визначенні кількості акцій пропонується, враховувати не досвід роботи, а конкретні досягнення та їх користь для акціонерного товариства. Для визначення результативності роботи відділів можуть встановлюватися критерії, але їх вибір залежить від галузевої специфіки підприємства, а також ускладнюється функціональними особливостями того чи іншого відділу (наприклад, для відділу реалізації можна встановити зрозумілий критерій результативності, а для юридичного відділу це дещо складніше).

Як вже зазначалося, головною перевагою реалізації описаних рекомендацій є перетворення менеджерів підприємства на його власників, але для підвищення їх практичної цінності необхідно забезпечити розвиток вітчизняного фондового ринку для підвищення цінності акцій акціонерних товариств як інструменту мотивації управлінського персоналу.

## **АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

О. В. СОЛОВЙОВ, канд.екон.наук, професор, А. С. ПОНОМАРЕНКО  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Сьогодні проблема підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств стає усе більш актуальною. Ринкова ситуація багато в чому залежить від стану і результатів конкурентної боротьби, в період розвитку

ринкової економіки визначається необхідність формування виробничого потенціалу і підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Відмітимо, що конкурентоспроможність будівельного підприємства складається з наступних чинників: науково-технічний потенціал; виробничо-технологічний потенціал; фінансово-економічний потенціал; кадровий потенціал (структура, професійно-кваліфікований склад); ефективність реклами і засобів стимулювання збуту; рівня матеріально-технічного забезпечення. В той же час наголосимо, що значну роль в поліпшенні ефективності конкурентоспроможності будівельного підприємства відіграє її матеріально-технічна база, яка проявляється в кількості і якості використання виробничих фондів, застосуванні досягнень науково-технічного прогресу, визначенні ефективності виробничих потужностей.

Виходячи з наведеного, зазначимо, що актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності економіки України, у тому числі суб'єктів її інвестиційно-будівельних комплексів, визначається рядом об'єктивних обставин. Для управління процесом підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств потрібні наступні складові, що представлені на рис. 1.

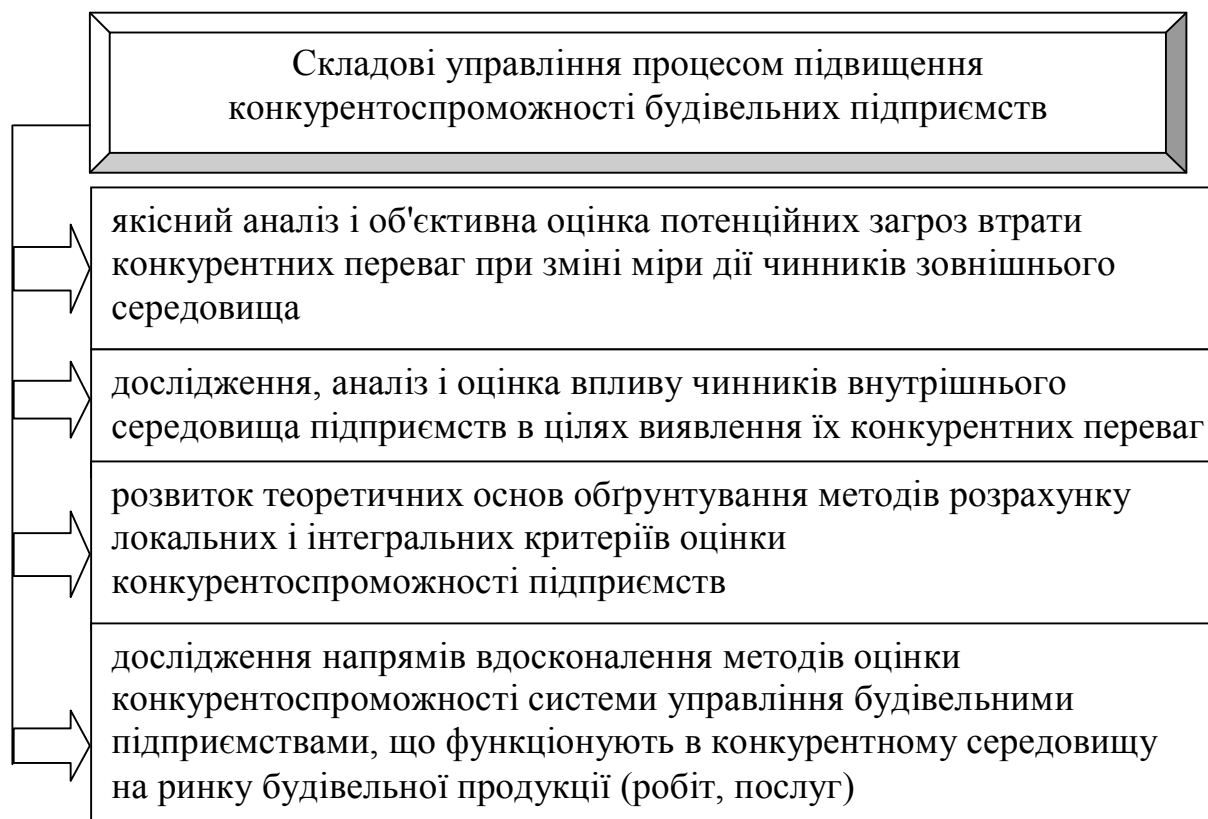


Рисунок 1 – Складові управління процесом підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств

У дослідженнях, присвячених підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів економічної діяльності, не приділяється належної уваги економічному аналізу і оцінці можливостей та очікуваних загроз для українського будівельного комплексу. Передусім йдеться про зміну умов:

- подолання бар'єрів виходу підприємств на конкурентні зовнішні будівельні ринки капіталу, робочої сили, будівельних матеріалів, будівельної продукції, підрядних робіт тощо;
- надання державної підтримки вітчизняним будівельним підприємствам;
- формування економічних показників оцінки конкурентних переваг українських будівельних підприємств, їх фінансової стійкості з урахуванням механізму визначення демпінгу і проведення антидемпінгових розслідувань;
- прояви конкуренції на внутрішньому будівельному ринку України при активізації конкурентної боротьби між учасниками будівельного ринку.

Отже, ключові чинники, що негативно впливають на конкурентоспроможність будівельних підприємств України відображені на рис. 2.

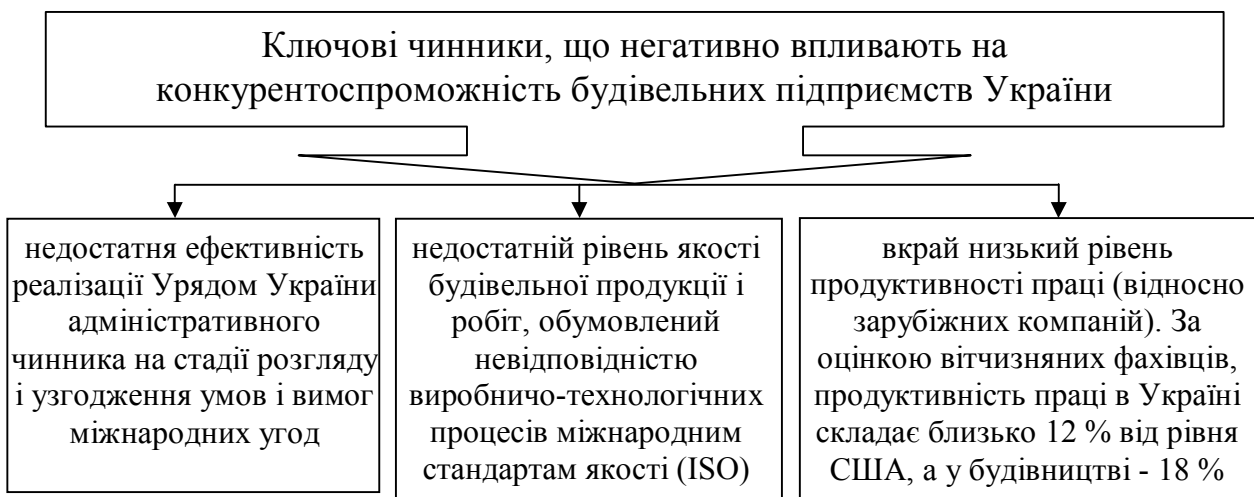


Рисунок 2 – Ключові чинники, що негативно впливають на конкурентоспроможність будівельних підприємств України

Теоретичний аналіз проблеми конкурентоспроможності будівельних підприємств дозволив виявити, конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки у рамках групи підприємств, що відносяться до однієї галузі, або підприємств, що випускаються аналогічну продукцію.

Таким чином, у рамках підприємницької діяльності основним ключовим чинником успіху в конкурентній боротьбі для підприємств будівельної галузі є комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, що надається підприємством.

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

А. ГЛУШКО

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Будівельне виробництво – це сукупність виробничих процесів, що здійснюються на будівельному майданчику. Результатом будівельного виробництва є будівельна продукція, тобто закінчені і здані в експлуатацію будівлі і споруди, до яких відносять нові будинки або споруди, тобто капітальне будівництво, капітальний ремонт, реконструкція та технічне переозброєння існуючих будівель і споруд.

Питання розвитку і підвищення ефективності будівельних підприємств розглядалися у працях провідних вітчизняних вчених: В.І. Бабаєва, В.І. Торкатюка, В.М. Тищенко, Т.П. Юр'євої, Л.М. Шутенко.

Будівництво ставить особливі задачі перед архітектурою. Повинен бути створений новий тип міст шляхом перебудови старих і створення нових. Звичайно, все це будівництво має бути перш за все доцільне, рухатися зі станом сучасної техніки, задовольняти чітко сформульовані потреби суспільства, яке воно зараз проявляє. Але цим завдання міського будівництва не вичерпуються. Будівництво призводить до цілого ряду питань художнього порядку, бо нові будинки і їхні комплекси повинні стати матеріалізованим виразом справжніх тенденцій українського суспільства.

Основні завдання будівельного виробництва:

- 1) Створення будівельної продукції у строгій відповідності до затверджених проектів.
- 2) Забезпечення високої якості будівельних робіт у відповідності до діючих норм.
- 3) Підвищення ефективності капітальних вкладень.
- 4) Зниження рівня трудових та матеріальних витрат.

Безумовно, в житловому будівництві відбулися і позитивні зміни, але вони стосуються, перш за все, якісних характеристик житла: поліпшена планування квартир, збільшено площі кімнат і підсобних приміщень, різноманітніше стали архітектурні рішення. Такі поліпшення якраз і оплачені підвищенням вартості будівництва. Тенденція до поліпшення якості квартир та забудови в цілому зберігається і, отже, зберігається тенденція подорожчання будівництва.

Розвиток економіки регіонів України знаходиться в прямій залежності від рішення проблем будівельного виробництва. З метою подолання зазначених вище проблем при формуванні регіонального ринку доступного українського житла пропонується, перш за все, нарощувати обсяги споруджуваного житла, розвивати систему ефективного іпотечного кредитування в руслі забезпечення доступних умов видачі іпотечних кредитів в залежності від сформованої економічної ситуації в регіоні, рівня його розвитку, а також доходів населення. У свою чергу, збільшення обсягів будівництва житла в регіонах забезпечить збільшення робочих місць і відповідно, забезпечить підвищення рівня доходів працюючого населення, що в кінцевому рахунок позитивно відбитися на формуванні ринку житла і збалансованому розвитку будівельної галузі України.

## **ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ БЛАГОУСТРОЮ**

Г. Г. СОБОЛЄВА, канд. екон. наук, доцент, К. Б. БОГУСЛАВСЬКА  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Функціонуючи в ринковій економіці, як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками. Набуваючи в ринкових умовах не уявної, а справжньої фінансової незалежності, несучи реальну економічну відповідальність за ефективність господарювання і за своєчасне виконання фінансових зобов'язань, підприємства здатні досягти стабільності своїх фінансів лише при суворому додержанні принципів комерційного розрахунку, головним серед яких є зіставлення витрат і результатів, одержання максимального прибутку за мінімальних витрат. Саме ця умова є визначальною для формування фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика якості його діяльності. У найконцентрованішому вигляді фінансовий стан підприємства можна визначити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими

ресурсами і ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [1].

Проблемам аналізу та поліпшення фінансового стану присвячено ряд робіт вітчизняних та закордонних вчених, серед яких треба виділити праці Бланка І. О., Олексюка О. С., Ковальова В. В., Стоянової Є. С., Шеремета А. Д., Крейніної М., Альтмана Е., Хелферта Е., Рішара Ж. та інших.

Сфера благоустрою населених пунктів має визначати економічні, екологічні, правові, соціальні, організаційні та інші засади та бути спрямована на створення умов, сприятливих для життя людини, її необхідно розглядати як систему, складовими частинами якої є стадії життєвого циклу об'єктів або елементів благоустрою.

Фінансування заходів з благоустрою населених пунктів, утримання та ремонт об'єктів благоустрою здійснюється за рахунок коштів їх власників або користувачів, якщо це передбачено умовами відповідних договорів, а також за рахунок пайових внесків власників тимчасових споруд, розміщених на території об'єкта благоустрою, інших передбачених законом джерел фінансування [2].

Саме в залежності від типу проблеми, на вирішення якої розробляється проект і визначаються найбільш зацікавлені фізичні або юридичні особи, які будуть здійснювати фінансування.

Фінансування заходів з благоустрою населених пунктів може здійснюватися за рахунок різних джерел, основними з яких є безпосередньо коштів грошових фондів.

В деяких випадках при реалізації проекту задіяні декілька джерел фінансування, а не один, за для покращення термінів проекту.

За рахунок коштів державного бюджету фінансуються роботи і заходи, які знаходяться на балансі держави і які є в її власності.

Види діяльності щодо благоустрою населених пунктів, які фінансуються з державного бюджету:

- заходи на виконання державних програм благоустрою населених пунктів;
- роботи з підготовки проектів законів, правових актів у сфері благоустрою населених пунктів;
- роботи з благоустрою, що проводяться на землях державної форми власності;



— охорона та утримання об'єктів, переданих органами державної влади на баланс підприємствам, установам, організаціям;

— роботи з утворення територій і об'єктів рекреаційного призначення, які належать до державної власності.

Тобто, можна сказати, що з державного бюджету фінансуються тільки ті об'єкти благоустрою, що належать до державної власності. За рахунок коштів місцевих бюджетів фінансуються об'єкти, які знаходяться на балансі органів місцевого самоврядування, а саме:

- територіальної громади;
- сільської, селищної, міської ради;
- сільського, селищного, міського голови;
- виконавчих органів сільської, селищної, міської ради;
- районних та обласних ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.

За рахунок коштів підприємств, установ, організацій фінансуються заходи, спрямовані на [3]:

1) Благоустрій, виконання робіт з ремонту і реконструкції доріг внутрішньогосподарського користування, озеленення, утримання в належному стані території, яка їм належить на праві власності або праві користування;

2) Усунення на закріплених за ними об'єктах благоустрою (їх частинах) пошкодження інженерних мереж, елементів благоустрою, а також наслідків аварій, що сталися з їх вини.

Благоустрій прибудинкових територій об'єктів нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту будівель та споруд здійснюється за рахунок коштів забудовників (інвесторів). Благоустрій прибудинкової території багатоквартирного будинку здійснюється за рахунок коштів власників житлових і нежитлових приміщень у багатоквартирному будинку, отриманих як плата за надання послуг з утримання будинків, споруд та прибудинкової території.

Основним видом фінансування проектів та програм благоустрою міста є бюджетне фінансування, яке на сьогоднішній день не в змозі в повній мірі задовольнити потреби комунальних підприємств в зв'язку з фінансовим станом в країні, в місті, економічною кризою в країні. Але поєднання джерел фінансування дає змогу більш ефективно здійснювати проектні роботи.

Отже, можна зазначити, що джерела фінансування проектів благоустрою

населеного пункту є досить різноманітні і залежать безпосередньо від об'єкту благоустрою та форми його власності. Основними видами фінансування є державний та місцевий бюджети, кошти підприємств і організацій. Кількість коштів та порядок фінансування зазначаються в проектно-кошторисній документації та на основі додатково підписаних договорів.

**Список використаних джерел:**

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Київ: Атіка, 2014. – 480 с.
2. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2003. – 524 с.
3. Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия: Курс лекций. – М., 2015.

## **РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

К. В. БАЛИЧЕВА

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Одним із перспективних шляхів економічного зростання підприємницької діяльності є їх інноваційний розвиток. Практика показує, що інноваційні перебудови на сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність підприємницької діяльності, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми. Інноваційна діяльність в усіх сферах характеризується виключним динамізмом, швидкими темпами морального старіння отриманих результатів та, відповідно, постійною появою і реалізацією нових ідей. Зважаючи на це, підприємництва, що прагнуть досягнути успіху, повинні враховувати швидкозмінні умови функціонування ринку та будувати свою діяльність на інноваційних засадах.

Метою роботи є висвітлення особливостей системи управління персоналом в інноваційній організації і основоположних технологій управління персоналом, що дозволяють збільшити його інноваційний потенціал.

Основою будь-якого інноваційного процесу є персонал, оскільки саме

працівники ініціюють інноваційні ідеї, реалізують проекти та здійснюють контроль за їх виконанням. Вчені наголошують, що мотивація персоналу до інноваційної діяльності підприємницької діяльності має свої особливості, і вказують на необхідність розроблення методичних основ для створення відповідного механізму мотивації як інструменту активізації інноваційної поведінки його працівників. Однак, ця тематика досліджена не досить комплексно, оскільки інноваційна діяльність – це дуже складний, специфічний процес, що потребує від працівників постійного розвитку та нових прогресивних знань.

Компанії можуть витратити безліч коштів на впровадження сучасних технологій, проведення ґрунтовних досліджень, але якщо їхні зусилля не будуть підкріплені розумінням кожного працівника, його ролі у цьому інноваційному процесі, очікуваної ефективності не буде досягнуто. Те, наскільки швидко впроваджуються та ефективно використовуються інновації, великою мірою залежить від персоналу підприємства, від його готовності та здатності реалізувати інноваційні заходи. Тобто перехід підприємства на інноваційний шлях розвитку можливий насамперед після підвищення інноваційності його персоналу. Тому, варто розглянути системні заходи, які могли б надати можливість максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки:

- 1) застосування прогресивних форм мотивації;
- 2) впровадження інноваційності в корпоративну культуру;
- 3) створення інноваційного клімату;
- 4) розроблення регламентації інноваційних ідей ( порядок подання ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження);
- 5) створення можливостей обміну ідеями між новаторами;
- 6) створення спеціалізованого відділу (реєстрація ідей, аналіз реалізація);
- 7) проведення «конкурсів інновацій» на підприємстві.

В науковій літературі визначають, що одним із суттєвих чинників розвитку інноваційного потенціалу є мотивація. Її слід розглядати як створення умов для всебічного заохочення, стимулювання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. На підприємстві потрібно створити такий інноваційний клімат, який би характеризувався високою ініціативністю персоналу до участі у вирішенні проблем організації, ефективним мотиваційним механізмом здійснення інноваційної діяльності кожним працівником. Необхідно створити такий мотиваційний механізм,

щоб усі учасники інноваційних змін були впевнені у доцільності інновацій не лише для підприємства, але й для кожного працівника зокрема. Тобто система стимулів інноваційної діяльності на підприємстві повинна містити як поточне стимулювання кожного працівника, так і стимулювання за результатами роботи усієї організації. Також ця система повинна обов'язково включати заохочення розвитку творчих здібностей працівників, створення креативних ідей, що є передумовою створення інновацій. Ефективність впровадження інновацій залежить від того, наскільки безпосередні учасники процесу зацікавлені у результаті. Варто зазначити, що персонал вітчизняних підприємств не готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого є стримуючим фактором впровадження інновацій. Це пов'язано з тим, що у персоналу виникає страх змінювати звичний спосіб роботи, небажання прикладати зусилля на додаткове навчання без істотних матеріальних заохочень. Визначальною мірою від персоналу залежать творчість і новаторство, які роблять продукт чи послугу унікальною і тим самим надають їм безліч переваг. Тому керівництву слід намагатися задовольнити потреби своїх працівників у їхньому розвитку. Для цього необхідно обов'язково здійснювати такі заходи:

- 1) планування та забезпечення безперервної підготовки і кар'єрного росту;
- 2) створення умов, що заохочують розроблення і впровадження нововведення;
- 3) проведення стійкого аналізу потреб своїх працівників; матеріальні винагороди та заохочення;
- 4) відкрите обговорення інформації;
- 5) забезпечення умов для ефективної роботи всієї команди.

Основним інструментом розвитку працівників, підвищення рівня їх знань, а, отже, конкурентоспроможності підприємницької діяльності, є, звісно ж, навчання. Зазначимо, що навчання персоналу для сучасного бізнесу є одним з інструментів підвищення ефективності роботи і конкурентоспроможності. Витрати на навчання і розвиток персоналу – це довгострокові інвестиції в людський капітал підприємництва.

Отже, інноваційна діяльність підприємницької діяльності потребує якісно нового підходу. Інноваційний шлях розвитку стає реальністю, тільки якщо інноваційна діяльність підприємств буде не окремим заходом впровадження будь-якого типу інновацій, а стратегічно орієнтованим процесом безперервного здійснення розроблення, впровадження, освоєння

виробництва, продажу та оцінки ефективності інновацій. Це вимагає інноваційно активної поведінки персоналу, розвитку у нього творчих здібностей. Тобто інноваційний розвиток підприємницької діяльності неможливий без формування інноваційного мислення в персоналу та потребує якісного та нового підходу до формування мотиваційного механізму. Поєднання різних методів стимулювання, робота з персоналом щодо виявлення його мотиваційних переваг дасть змогу досягти високих результатів від впровадження інноваційних заходів в підприємницьку діяльність.

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ**

Г. Г. СОБОЛЄВА, канд. екон. наук, доцент, С. О. БУТКЕВИЧ

*Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Проблема ефективності виробництва завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем. Зацікавленість їй виникає на різних рівнях управління економікою від власників приватного підприємства до керівників держави.

Ринкова економіка і нові форми господарювання ставлять ряд найбільших проблем щодо подальшого вдосконалення теорії, методології і методики економічної ефективності підприємства, розкриттю причинно-наслідкового механізму формування ефективності виробництва, його критеріїв і оцінок. Принципи виміру і аналізу закономірностей формування економічної ефективності на сучасному етапі повинні розглядатися з позицій системного підходу. При цьому якісні та кількісні прийоми аналізу зазначених закономірностей найкращим чином поєднуються при застосуванні прикладних аспектів статистичного моделювання економічних показників [1, с. 452].

В даний час практика вимагає розробки цілого комплексу питань, пов'язаних з особливостями вивчення окремих науково-теоретичних і практичних проблем підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності в умовах ринкових відносин. Заслуговує увагу, точка зору тих фахівців, які вважають за необхідне зосередити дослідження в галузі

економіки підприємств на регіональних аспектах.

Також конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємств постійного вдосконалення. Для того щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги.

Напрямки підвищення ефективності поділяють на декілька груп:

- напрямок ефективності використання основних засобів;
- напрямок прискорення обертання оборотних коштів;
- напрямок підвищення ефективності роботи персоналу.

Кожен із зазначених напрямків на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою, але на кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

Так як будівельний сектор відіграє важливу роль в економіці країни і має значення для соціально-економічного розвитку. Органи управління і організації будівельного господарства реалізують покладені на них завдання щодо забезпечення комплексного і раціонального використання ресурсів, підвищенню продуктивності праці та інші.

Під резервами підвищення економічної ефективності виробництва розуміють невикористані можливості збільшення випуску продукції в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства [2, с. 452].

Основні фактори підвищення ефективності виробництва – це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, тощо.

Серед основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства можна виділити два напрямки підвищення згаданих вище показників – організаційний, технологічний та ресурсний.

В межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління.

В межах технологічного напрямку основним є вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для українських підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми.

На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, звичайно, у найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі [3, с. 45].

Ресурсний напрямок відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також, по можливості, порівняти з показниками найближчих конкурентів.

Крім того, слід звернути увагу і на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів: проаналізувати основні причини втрат та нераціонального використання ресурсів; забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів; організувати використання вторинних ресурсів; створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів й відпрацювати її дієвість; акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів.

Таким чином, найважливішими факторами і напрямками підвищення економічної ефективності виробництва є: науково-технічний прогрес, режим економії, підвищення рівня використання основних виробничих фондів, удосконалювання структури економіки, оптимальна інвестиційна політика.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Оксана Гетьман, Валентина Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 487 с.
2. Садеков, А. А. Ресурсний потенціал підприємств [Текст]: навчальний посібник / А. А. Садеков. – Київ, 2014. – 462 с.
3. Слав'юк, Р. А. Структурування власного капіталу підприємств України [Текст]: журнал "Фінанси України" / Р. А. Слав'юк, 2015. – № 8. – С.102–110.

## ЗМІСТ

### Секція 1

#### Управління регіональним розвитком

<i>Patrizia Gazzola, Olena Panova. Sustainable development through entrepreneurship.....</i>	3
<i>Бубенко П. Т., Буйнецька І. О. Теоретичні засади дослідження креативної економіки у регіональному вимірі.....</i>	5
<i>Чечетова Н. Ф., Григорошук А. О. Оцінка рівня розвитку експортного потенціалу регіону.....</i>	7
<i>Димченко О. В., Шаповалова К. М. Особливості та організація антикризового управління на підприємствах готельного господарства України.....</i>	10
<i>David Slavata, Olena Panova. Entrepreneurship and economic development of cities.....</i>	13
<i>Бібік Н. В., Нефьодова Т. В. Іноземні інвестиції як запорука розвитку економіки.....</i>	16
<i>Волгіна Н. О. Розвиток соціального інституту підприємництва як спільний проект держави і бізнесу.....</i>	18
<i>Матвєєва Н. М., Кононенко О. Ю. Формування ефективного напрямку розвитку будівельної галузі: маркетинговий аспект.....</i>	20
<i>Славута О. І., Щербина І. М. Сучасні проблеми шляхового господарства України.....</i>	22
<i>Тітяєв В. І., Зміївський І. М. Енергоменеджмент – як основа підвищення енергоефективності та зниження витрат в житлово-комунальному господарстві.....</i>	24
<i>Владимирова М. С., Колеснік Є. Ф. Особливості розвитку академічного підприємництва в Україні.....</i>	26
<i>Коюда О. П., Гармаш А. С. Шляхи вдосконалення ВКГ України на прикладі досвіду Європейського Союзу та США.....</i>	27
<i>Волгіна Н. О. Вплив зовнішнього бізнес-середовища на розвиток підприємництва в Україні.....</i>	30
<i>Величко В. В., Троненко М. І. Бар'єри та перешкоди впровадження концепції smart будівель і технологій в Україні.....</i>	34
<i>Славута О. І. Стратегічні напрямки розвитку сфери водопостачання та водовідведення .....</i>	37

### Секція 2

#### Особливості бізнес-адміністрування на підприємствах (різних форм власності)

<i>Юр'єва С. Ю., Дорош А. П. Особливості трансформації бюджетної установи в комунальне некомерційне підприємство .....</i>	39
--	----



<i>Тітяєв В. В., Максимчук О. С.</i> Особливості адміністрування рекламною кампанією в соціальних мережах.....	42
<i>Владимирова М. С., Кандира М. С.</i> Формування бізнес-моделі компанії....	44
<i>Бурак О. М., Кузьменко Л. С.</i> Вплив стейкхолдерів на розвиток бізнесу (на прикладі ПрАТ «Трест ЖИТЛОБУД-1») .....	46
<i>Соболева Г. Г., Панов В. А.</i> Гейміфікація як інструмент бізнес адміністрування .....	48
<i>Славута О. І., Недвіга К. С.</i> Сучасні тенденції клієнтського сервісу в торговельно-розважальних центрах .....	50
<i>Бурак О. М., Турчина К. В.</i> Автоматизація процесів на підприємстві як напрямок розвитку бізнесу .....	52
<i>Величко В. В., Романовська А. В.</i> Стратегія адаптації компанії в сучасному бізнес-середовищі .....	55
<i>Куц А. В.</i> Формування та збереження конкурентних переваг підприємства.....	58
<i>Дріль Н. В.</i> Пріоритетні напрямки інноваційного розвитку підприємств будівельного комплексу .....	61

### **Секція 3**

#### **Менеджмент, маркетинг, логістика**

<i>Чечетова Н. Ф., Коломієць Д. С.</i> Особливості формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві .....	63
<i>Бурак О. М., Акоюн К. С.</i> Управління конфліктами як шлях ефективного розвитку підприємства .....	65
<i>Костюк В. О.</i> Використання економічного аналізу і синтезу в управлінській діяльності підприємства .....	67
<i>Гнатченко Є. Ю., Тимошенко Т. В.</i> Методичні рекомендації щодо ефективного управління фінансовою безпекою на підприємствах .....	70
<i>Єсіна В. О., Сапронов О. О., Бідненко Р. А.</i> Впровадження новітніх шляхів управління персоналом в діяльність підприємства .....	74
<i>Гнатченко Є. Ю., Кравченко Г. В.</i> Управління та запобігання ризиків на підприємстві .....	75
<i>Соловійов О. В., Соловей К. В.</i> Особливості формування стратегій розвитку будівельних підприємств .....	78
<i>Бубенко П. Т., Юраш В. В.</i> Брендінг у економічній системі сучасного підприємства .....	80
<i>Величко В. В., Собк А. Р.</i> CRM-технології у маркетинговому стратегічному плануванні діяльності підприємства .....	83
<i>Славута О. І., Буцька А. Р.</i> Проблеми прибутковості б'юті-індустрії та шляхи їх вирішення .....	84
<i>Ruslan Andriianov</i> Social issues in the context of WEB 2.0: new marketing trends .....	86
<i>Бурак О. М., Карабут Д. А.</i> Аспекти розробки і впровадження інформаційної системи на ПрАТ «Трест ЖИТЛОБУД-1» .....	88

<i>Бібік Н. В., Іванів Х. І.</i> Соціальний маркетинг в системі управління підприємства .....	90
<i>Гайденко С. М., Прядкіна Ю. В.</i> SWOT-аналіз і формування стратегії розвитку підприємницької діяльності.....	93
<i>Жигло О. О.</i> Лексичні засоби мовленнєвого впливу на особистість у професійній діяльності фахівців з управління персоналом .....	96
<i>Костюк В. О.</i> Системний підхід як методологічна основа статистичного забезпечення управління .....	99
<i>Величко В. В., Шевченко В. М.</i> Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія сучасного підприємства.....	101
<i>Слободенюк О. В.</i> Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування .....	103
<i>Гнатченко Є. Ю., Нестеренко В. В.</i> Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства.....	106
<i>Бібік Н. В., Літостанська Г. Ю.</i> Фактори оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств, що виробляють обладнання для очисних споруд .....	109
<i>Владимирова М. С., Гайдукова Т. О.</i> Інформаційні технології в менеджменті.....	111
<i>Єсіна В. О., Рижевська Д. Ю.</i> Автоматизація системи управління підприємств теплопостачання .....	113

#### **Секція 4**

#### **Економіка і фінанси**

<i>Кайлюк Є. М., Пилипенко І. О.</i> Основні заходи для відтворення основних засобів ліфтового господарства.....	115
<i>Тараруєв Ю. О., Кирніс Ю. К.</i> Переваги застосування грошових потоків для оцінки ефективності діяльності підприємств.....	118
<i>Костюк В. О., Соколов Д. В.</i> Дослідження впливу виробничого устаткування на зміну прибутку підприємства.....	119
<i>Гнатченко Є. Ю., Жура М. І.</i> Методи оптимізації витрат та прибутку.....	121
<i>Матвєєва Н. М., Пономаренко Д. Л.</i> Особливості формування кадрової політики в підприємницьких структурах.....	125
<i>Єсіна В. О., Синиця О. В., Акоюн Р. В.</i> Розвиток будівельних підприємств за рахунок впровадження інновацій.....	127
<i>Матвєєва Н. М., Труфанов В. В.</i> Формування організаційно-економічних напрямів ефективного розвитку підприємства.....	129
<i>Юр'єва С. Ю., Самілик Ю. С.</i> Шляхи підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств .....	132
<i>Гайденко С. М., Пірожок В. М.</i> Удосконалення процесів оцінки конкурентоспроможності підприємств міського електричного транспорту на основі методів стратегічного планування.....	134
<i>Покуца І. В., Гуцал А. І.</i> Сучасний стан інноваційної діяльності будівельних підприємств.....	137

<i>Грицьков Є. В., Нікулін Д. Г. Методи підвищення рівня ефективності функціонування будівельних підприємств в умовах нестабільної економіки.....</i>	<i>139</i>
<i>Тараруєв Ю. О., Сласк В. Д. Шляхи підвищення фінансових результатів будівельних підприємств.....</i>	<i>142</i>
<i>Гнатченко Є. Ю., Лисенко А. В. Дослідження та розробка заходів диверсифікації діяльності будівельних підприємств.....</i>	<i>144</i>
<i>Єсіна В. О., Гречкосій С. О. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства.....</i>	<i>148</i>
<i>Юр'єва С. Ю., Калініна О. В. Дослідження перспективних напрямків підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.....</i>	<i>150</i>
<i>Тараруєв Ю. О., Кондратьєв В. О. Особливості мотивації управлінського персоналу акціонерних товариств.....</i>	<i>153</i>
<i>Соловійов О. В., Пономаренко А. С. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.....</i>	<i>154</i>
<i>Глушко А. Основні аспекти розвитку будівельного виробництва.....</i>	<i>157</i>
<i>Соболева Г. Г., Богуславська К. Б. Проблеми фінансування підприємств сфери благоустрою .....</i>	<i>158</i>
<i>Баличева К. В. Роль кадрового потенціалу в інноваційній діяльності підприємства .....</i>	<i>161</i>
<i>Соболева Г. Г., Буткевич С. О. Підвищення ефективності підприємства в ринкових умовах .....</i>	<i>164</i>

*Наукове видання*

# **БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ**

**МАТЕРІАЛИ**

*Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*

**Лютий 2019**

*Матеріали конференції опубліковані в авторській редакції  
мовою оригіналу*

Відповідальний за випуск *О. В. Димченко*

Технічний редактор *Є. Ю. Гнатченко*

Підп. до друку 28.02.2019 р.    Формат 60×84 /16

Друк на ризографії    Ум. друк. арк. 8,5

Тираж 75 пр.    Зам №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [rektorat@kname.edu.ua](mailto:rektorat@kname.edu.ua).

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017